



Universidad
Carlos III de Madrid

**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



PLAN DE NEGOCIO AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR – INGENIERÍA SUPERIOR
INDUSTRIAL – ESPECIALIDAD ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

AUTOR: Borja Menéndez Díaz
TUTOR: Jesús Morcillo Bellido



Universidad
Carlos III de Madrid

PLAN DE NEGOCIO AGENCIA DE MARKETING DIGITAL





A mi madre, mi padre y mi hermano, sin los que no sería lo que soy y me han permitido que haya presentado esta memoria.
A Ruth, por apoyarme y ayudarme a la hora de realizar este trabajo.
Y a mí tutor cuya ayuda ha sido fundamental para la realización de este proyecto.



Universidad
Carlos III de Madrid

**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**





ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	4
ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES	8
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. Idea y objetivos del proyecto	17
1.2. Plan de viabilidad de la idea	20
1.3. Definiciones y conceptos clave	22
1.3.1. Introducción al marketing digital.....	22
1.3.2. ¿Qué es el marketing digital?	33
1.3.3. ¿Por qué la necesidad del marketing digital?.....	35
1.3.4. Redes sociales	36
1.3.5. Email marketing.....	39
1.3.6. Diseño de página web	42
1.3.7. SEO/SEM	46
1.3.8. Web Apps y versión móvil de páginas web	48
1.3.9. E-detailing	49
1.3.10. Estrategia multicanal.....	53
2. ESTUDIO DE MERCADO.....	56
2.1. Análisis PEST	57
2.1.1. Político.....	57
2.1.2. Económico.....	58
2.1.3. Sociocultural	64
2.1.4. Tecnológico	65
2.1.5. Ambiental	68
2.2. El marketing digital en España	69
2.2.1. Informe anual de contenidos digitales.....	69
2.2.2. Previsión de inversión en marketing y web móvil	69
2.3. Estudio del sector farmacéutico	74
2.3.1. Análisis PEST del sector farmacéutico	75



2.3.2.	Estructura y organigrama del departamento de marketing de una empresa tipo del sector farmacéutico	78
2.3.3.	La promoción en el sector farmacéutico	81
2.3.4.	Experiencia en otros mercados	87
2.4.	Marketing digital en el sector farmacéutico	88
2.4.1.	Futuro y evolución del sector farmacéutico	92
2.5.	Estudio de la competencia	93
2.6.	Análisis DAFO	96
2.7.	Factores determinantes de éxito	98
3.	PLAN DE MARKETING	100
3.1.	Productos	103
3.1.1.	Marketing digital online	103
3.1.2.	Marketing offline	111
3.1.3.	Soluciones móviles	113
3.1.4.	Marketing 360	117
3.2.	Precio	119
3.3.	Promoción	125
3.3.1.	Logo	125
3.3.2.	Página web	125
3.3.3.	Redes sociales	126
3.3.4.	Eventos	127
3.3.5.	Visita directa al cliente	128
3.3.6.	Productos gratuitos	128
3.3.7.	Patrocinio de aplicaciones para eventos	128
4.	PLAN DE OPERACIONES	130
4.1.	Flujo de procesos cliente-proyecto	131
4.1.1.	Análisis	132
4.1.2.	Estrategia	132
4.1.3.	Plan de acción	132
4.1.4.	Puesta en marcha	133



4.1.5.	Valoración de resultados	133
4.2.	Metodología SCRUM.....	134
4.2.1.	Elementos	136
4.2.2.	Fases	138
4.2.3.	Roles	139
4.2.4.	Calidad: mejora continua	140
4.2.5.	Diagrama de fases.....	142
4.2.6.	Beneficios.....	143
4.3.	Selección de equipos y medios.....	144
4.3.1.	Infraestructuras de hardware	144
4.3.2.	Infraestructura de software	145
4.3.3.	Infraestructura de comunicaciones	145
4.4.	Emplazamiento.....	146
5.	RECURSOS HUMANOS	148
5.1.	Organigrama de la empresa	149
5.1.1.	Estructura de la empresa.....	149
5.1.2.	Puestos de trabajo.....	151
5.2.	Política de Recursos Humanos, perfiles de puestos técnicos	154
5.3.	Tipo de contratación y salarios	155
5.4.	Planes de formación	157
5.5.	Motivación	158
5.6.	Compromiso	159
5.7.	Código ético.....	160
6.	ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO.....	162
6.1.	Estructura de ingresos.....	163
6.1.1.	Estimaciones de ventas.....	163
6.1.2.	Escenario realista	166
6.1.3.	Escenario pesimista.....	177
6.2.	Estructura de gastos.....	188



6.3.	Estructura de financiación.....	191
6.3.1.	Desembolso inicial para la puesta en marcha de la empresa	191
6.3.2.	Plan de financiación para la puesta en marcha.....	193
6.4.	Resultados financieros	197
6.4.1.	Escenario realista: Año 1	197
6.4.2.	Escenario realista: Año 2	199
6.4.3.	Escenario realista: Año 3.....	201
6.4.4.	Escenario realista: Año 4	203
6.4.5.	Escenario realista: Año 5.....	205
6.4.6.	Escenario pesimista año 1:.....	208
6.4.7.	Escenario pesimista año 2:.....	210
6.4.8.	Escenario pesimista año 3:.....	212
6.4.9.	Escenario pesimista año 4:.....	214
6.4.10.	Escenario pesimista año 5:	216
6.5.	Rentabilidad del proyecto	219
6.5.1.	Escenario optimista:	221
6.5.2.	Escenario pesimista:.....	221
7.	FORMA JURÍDICA Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS.....	222
7.1.	Forma Jurídica de la empresa	224
7.1.1.	Aspectos fundamentales a tener en cuenta de la Sociedad Limitada	225
7.1.2.	Aportaciones.....	225
7.1.3.	Denominación.....	226
7.1.4.	Normativa aplicable	226
7.1.5.	El gobierno de la sociedad limitada	226
7.1.6.	Los estatutos de la sociedad limitada	227
7.2.	Trámites administrativos	228
8.	CONCLUSIONES	232
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	236
	ANEXOS.....	240



ANEXO A: DIAGRAMA DE GANT	241
ANEXO B: EJEMPLO DE PRODUCT BACKLOG	242
ANEXO C: EJEMPLO PLANIFICACION POR SPRINTS DESARROLLO APLICACIÓN ANDROID.....	243
ANEXO D: ICO EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2014	244
ANEXO E: TABLA DE AMORTIZACIONES.....	247
ANEXO F: TABLAS DE LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO	248

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLAS

Tabla 1 - Estudio sobre consultas y compras realizadas de forma online y offline (McKinsey 2013).....	25
Tabla 2 - Valoración de la fuente de información científica (Fuente: Jupiter Research 2012)	51
Tabla 3- Evolución actividad económica España (Fuente:BCE 2014)	59
Tabla 4 - Análisis componentes de equipo en España (fuente: INE 2014)	60
Tabla 5 - Exportaciones e importaciones nacionales (Fuente: INE 2014)	61
Tabla 6 - Evolución anual del IPC (INE 2014)	64
Tabla 7 - Comportamiento digital de la audiencia en España (Fuente: comScore 2013)	65
Tabla 8 - Análisis DAFO	96
Tabla 9 - Factores determinantes de éxito	98
Tabla 10 - Clasificación de nuestros productos (Fuente: elaboración propia).....	117
Tabla 11 - Estudio comparativo de las tarifas de los principales competidores (Fuente: Elaboración propia)	121
Tabla 12 - Tarifas de servicios (€/concepto) salvo en la compilación (€/h) y horas de capacidad por concepto	122
Tabla 13 - Precio medio de productos.....	122
Tabla 14 - Desglose de productos por conceptos	124
Tabla 15 - Esfuerzo en horas por cada producto y departamento (Fuente: Elaboración propia)	124
Tabla 16 - Flujo de procesos con el cliente para la consecución de proyectos.....	131
Tabla 17 - Remuneración trabajadores	156



Tabla 18- Capacidad (h) de cada departamento Año 1 Escenario realista	167
Tabla 19 - Estimaciones de ventas Año 1 Escenario realista.....	168
Tabla 20 - Capacidad (h) por departamentos Año 2 Escenario realista	169
Tabla 21 - Estimaciones de ventas Año 2 Escenario realista.....	170
Tabla 22 – Capacidad (h) por departamentos Año 3 Escenario realista	171
Tabla 23 - Estimaciones de ventas Año 3 Escenario realista.....	172
Tabla 24 – Capacidad (h) por departamentos Año 4 Escenario realista	173
Tabla 25 - Estimaciones de ventas Año 4 Escenario realista.....	174
Tabla 26 - Capacidad (h) por departamentos Año 5 Escenario realista	175
Tabla 27 - Estimaciones de ventas Año 5 Escenario realista.....	176
Tabla 28 - Capacidad por departamentos Año 1 Escenario pesimista (h)	178
Tabla 29 - Estimaciones de ventas Año 1 Escenario pesimista	179
Tabla 30 - Capacidad por departamentos Año 2 Escenario pesimista (h)	180
Tabla 31 - Estimaciones de ventas Año 2 Escenario pesimista	181
Tabla 32 - Capacidad por departamentos Año 3 Escenario pesimista (h)	182
Tabla 33 - - Estimaciones de ventas Año 3 Escenario pesimista	183
Tabla 34 - Capacidad por departamentos Año 2 Escenario pesimista (h)	184
Tabla 35 - Estimaciones de ventas Año 4 Escenario pesimista	185
Tabla 36 - Capacidad por departamentos Año 3 Escenario pesimista (h)	186
Tabla 37 - Estimaciones de ventas Año 5 Escenario pesimista	187
Tabla 38 – Detalle de gastos Escenario realista	189
Tabla 39 - Detalle de gastos Escenario pesimista.....	190
Tabla 40 - Conceptos de inversión inicial para la puesta en marcha de la agencia	192
Tabla 41 - Plan de financiación inicial (Fuente: elaboración propia)	194
Tabla 42 - Cuadro de amortización del préstamo (Fuente: elaboración propia).....	194
Tabla 43 - Balance día 1 (Fuente: elaboración propia).....	196
Tabla 44 - Balance año 1 escenario optimista.....	197
Tabla 45 - Flujo de caja Año 1 Escenario optimista.....	198
Tabla 46 - Balance final Año 2 Escenario optimista	199
Tabla 47 - Flujos de caja Año 2 Escenario optimista	200
Tabla 48 - Balance final Año 3 Escenario optimista	201
Tabla 49 - Flujos de caja Año 3 Escenario optimista	202
Tabla 50 - Balance final Año 4 Escenario optimista	203
Tabla 51 - Flujos de caja Año 4 Escenario optimista	204



Tabla 52 - Balance final Año 5 Escenario optimista	205
Tabla 53 - Flujos de caja Año 5 Escenario optimista	206
Tabla 54 - Cuenta de pérdidas y ganancias Escenario optimista	207
Tabla 55 - Balance final Año 1 Escenario pesimista	208
Tabla 56 - Flujos de caja Año1 Escenario pesimista	209
Tabla 57 - Balance final Año 2 Escenario pesimista	210
Tabla 58 - Flujos de caja Año 2 Escenario pesimista	211
Tabla 59 - Balance final Año 3 Escenario pesimista	212
Tabla 60 - Flujos de caja Año 3 Escenario pesimista	213
Tabla 61 - Balance final Año 4 Escenario pesimista	214
Tabla 62 - Flujos de caja Año 4 Escenario pesimista (€)	215
Tabla 63 - Balance final Año 5 Escenario pesimista	216
Tabla 64 - Flujos de caja Año5 Escenario Pesimista (€)	217
Tabla 65 - Cuenta de pérdidas y ganancias Escenario pesimista	218
Tabla 66 - Ratios financieros Escenarios Realista	221
Tabla 67 - Ratios financieros Escenario pesimista.....	221
Tabla 68 - Tabla de amortizaciones	247
Tabla 69 - Cálculo intereses Línea de Crédito Año 1 Escenario pesimista (€)	248
Tabla 70 - Liquidación intereses Línea de Crédito Año 1 Escenario pesimista (€)	248
Tabla 71 - Cálculo intereses Línea de Crédito Año 2 Escenario pesimista (€)	249
Tabla 72 - Liquidación intereses Línea de Crédito Año 2 Escenario pesimista (€)	250
Tabla 73 - Cálculo intereses Línea de Crédito Año 2 Escenario pesimista (€)	250
Tabla 74 - Liquidación intereses Línea de Crédito Año 3 Escenario pesimista (€)	251

ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - 4Ps del marketing	26
Ilustración 2 - Redes Sociales	36
Ilustración 3 - Campañas Email	40
Ilustración 4 - Modelo de sitio web como producto. En un sitio de comunidades, el negocio es el sitio (www.facebook.com)	43
Ilustración 5 - Sitio de producto y modelo de interacción con el consumidor (www.dell.com)	44
Ilustración 6 - SEO/SEM	46
Ilustración 7 - Web Apps Multidispositivo	49



Ilustración 8 - Penetración de dispositivos móviles en Europa (Fuente: comScore)	66
Ilustración 9 - Previsión inversión en marketing online (Fuente: Kanlli 2013)	70
Ilustración 10 - Previsión inversión en marketing online por sectores (Fuente: Kanlli 2013)	71
Ilustración 11 - Previsión inversión en marketing online por volumen de facturación (Fuente: Kanlli).....	72
Ilustración 12 - Empresas con web no adaptada a móvil por volúmenes de facturación (Fuente: Kanlli).....	73
Ilustración 13 - Distribución del gasto promocional en España (Fuente: Cegedim 2013) ...	81
Ilustración 14 - Preparación de los médicos españoles para la promoción digital (Fuente: Accenture 2013)	83
Ilustración 15 - Tráfico en sitios de internet relacionados con el sector sanitario (Fuente: McKinsey 2013)	85
Ilustración 16 - Nivel de satisfacción digital con sus actividades digitales actuales (Fuente: WSI Digital Marketing).....	88
Ilustración 17 - Grado de conocimiento de herramientas digitales en el sector farmacéutico (Fuente: WSI Digital Marketing).....	89
Ilustración 18 - Principales obstáculos para tomar nuevas iniciativas digitales (Fuente: WSI Digital Marketing)	89
Ilustración 19 - Evolución presupuestos de marketing global vs marketing digital (Fuente: WSI Digital Marketing 2012).....	90
Ilustración 20 - Crecimiento vs Uso de herramientas digitales en el futuro (Fuente: WSI Digital Marketing 2012)	90
Ilustración 21 - Valoración de su empresa versus su competencia en el uso de iniciativas digitales dirigidas a pacientes y profesionales sanitarios (Fuente: WSI Digital Marketing 2012).....	91
Ilustración 22 - Logo Corporativo McCann	94
Ilustración 23 - Logo Corporativo Bassat Ogilvy	94
Ilustración 24 - Logo Corporativo Enelife	94
Ilustración 25 - Logo Corporativo MKMedia	95
Ilustración 26 - Logo Corporativo iFloat	95
Ilustración 27 - Logo Corporativo Draft	95
Ilustración 28 - Ejemplo de página web (Fuente: elaboración propia)	103



Ilustración 29 - Proyecto Social Media "Mujeres sin complejos" (Fuente: elaboración propia)	108
Ilustración 30 - Plantilla Newsletter (Fuente: elaboración propia)	109
Ilustración 31 - Banner promocional para campaña de producto (Fuente: elaboración propia)	110
Ilustración 32 - Estudio de las visitas de una página web por medio de Google Analytics (Fuente: elaboración propia).....	111
Ilustración 33 - Promoción básica en visita médica (Fuente: elaboración propia)	112
Ilustración 34 - Plataformas de nuestras aplicaciones (Fuente: elaboración propia).....	113
Ilustración 35 - Ejemplo aplicación web para un evento medico (Fuente: elaboración propia)	114
Ilustración 36 - Edetailing digital para visita médica (Fuente: elaboración propia).....	117
Ilustración 37 - Diagrama de flujo funcionamiento Marketing 360 (Fuente: elaboración propia)	118
Ilustración 38 – Logo corporativo Hmedia360 (Fuente: elaboración propia)	125
Ilustración 39 - Resumen fases en metodologías SCRUM.....	139
Ilustración 40 - Roles metodología SCRUM.....	140
Ilustración 41 - Diagrama de fases metodología SCRUM	142
Ilustración 42 - Localización empresas farmacéuticas a nivel nacional	147
Ilustración 43 - Evolución de las ventas Año 1 Escenario realista.....	167
Ilustración 44- Evolución de las ventas Año 2 Escenario realista.....	169
Ilustración 45 - Evolución de las ventas Año 3 Escenario realista.....	171
Ilustración 46 - Evolución de las ventas Año 4 Escenario realista.....	173
Ilustración 47 - Evolución de las ventas Año 5 Escenario realista.....	175
Ilustración 48 - Evolución de ventas Año 1 Escenario pesimista	178
Ilustración 49 - Evolución de ventas Año 2 Escenario pesimista	180
Ilustración 50 - Evolución de ventas Año 3 Escenario pesimista	182
Ilustración 51 - Evolución de ventas Año 2 Escenario pesimista	184
Ilustración 52- Evolución de ventas Año 3 Escenario pesimista	186
Ilustración 53 - Intereses aplicables para el préstamo ICO	246





1. INTRODUCCIÓN



A lo largo de la memoria de este proyecto, se analizará la viabilidad para la creación de una nueva empresa. La metodología a seguir para llevar a cabo este análisis se centrará en un estudio de mercado de las necesidades del sector, un plan de marketing, un análisis sobre los recursos tanto humanos como técnicos, un plan financiero y de rentabilidad del proyecto, exposición de las distintas formas jurídicas y tramitación para su creación, terminando con las conclusiones de todos los puntos anteriormente mencionados.

La idea de la puesta en marcha de dicha empresa surgió a raíz de la experiencia que estoy teniendo en mi actual puesto de trabajo y más allá de realizar este estudio, en un futuro, me gustaría llevarlo a cabo porque es una realidad que estoy viviendo en mi día a día laboral.

Mi actividad laboral se desarrolla en una gran empresa del sector farmacéutico en el departamento de eBusiness, dependiendo directamente del departamento de IT y trabajando muy de cerca con el departamento de marketing de las unidades de negocio.

Las funciones desarrolladas, engloban toda la gestión, asesoramiento, diseño y desarrollo de las estrategias de marketing y comunicación de las unidades de producto haciendo factible y viable la ejecución de las líneas de acción de la compañía en el ámbito digital.

Durante este tiempo, estoy observando que todas estas acciones y proyectos las están desarrollando e implementando agencias externas por falta de recursos humanos de la propia compañía.

Evidentemente las unidades de negocio que reclaman este tipo de servicios no se preocupan de esta situación ya que las iniciativas digitales son un medio para la consecución de su objetivo: vender más. Es por ello que cada vez es más importante y necesaria la existencia de este tipo de agencias de marketing especializadas en el ámbito digital, que puedan satisfacer estos servicios.

Además, si analizamos la situación globalmente, estamos hablando de muchas unidades de negocio (productos farmacéuticos) que trimestralmente están solicitando las funciones anteriormente descritas (gestión, asesoramiento, diseño y desarrollo de las estrategias de marketing y comunicación) a este tipo de agencias con una proyección de futuro en auge



ya que las previsiones de desarrollo e inversión en este tipo de estrategias son muy optimistas.

A su vez, el mercado reclama este tipo de iniciativas debido a la rápida evolución que estamos viviendo. Nos encontramos en una sociedad donde toda empresa que no pertenece al mundo digital acabará sin remedio a la cola de sus competidores.

Además, la lógica limitación de conocimientos y capacidades de las unidades de productos del sector, hace que las agencias de marketing digital sean necesarias y esenciales para la consecución de sus objetivos de ventas.

Por lo tanto, el valor añadido que tendría la empresa que se va a estudiar, es ir más allá que cualquier otra orientada al marketing en consumo, ya que haríamos valer nuestra experiencia en el sector (el cual es muy reservado y tradicional en materia de dejar entrar a proveedores en sus unidades), conocimientos de procesos y formas de trabajo del negocio por no mencionar el reconocimiento de nuestros trabajos previos con la sociedad.

Resumiendo, la oportunidad de negocio reside en cubrir las necesidades que tienen las compañías farmacéuticas en España, con el fin de mejorar sus líneas de comunicación para con sus clientes (los profesionales sanitarios) a través de medios digitales: redes sociales, páginas web, correo electrónico, visita multimedia por parte de las fuerzas de venta, aplicaciones móviles, herramientas web, etc.



1.1. Idea y objetivos del proyecto

Con la realización de este plan de negocio, se tratará de estudiar la viabilidad para la puesta en marcha de una empresa dedicada al marketing digital, especializándose en el sector sanitario y fijándose como clientes potenciales todas aquellas empresas farmacéuticas en el ámbito nacional.

La empresa pretende hacer marketing digital orientado al sector farmacéutico siguiendo unos procesos rigurosos y estandarizados con los que el cliente esté acorde en todo momento, manteniendo una actitud creativa y abierta a todo tipo de peticiones.

El objetivo principal que se busca, es que los productos y servicios sean de tal utilidad para el cliente, que se establezca una relación cliente-proveedor tan cercana como para poder llegar a ser partícipes en sus decisiones estratégicas de índole digital. Esto se conseguirá:

- ✓ Ofreciendo productos y servicios digitales que mejoren el posicionamiento del producto en los consumidores y en el mercado.
- ✓ Evaluando los objetivos establecidos por los cliente a la hora de demandar un servicio, antes de desarrollarlo. Con esto se conseguirá una mejor gestión de las expectativas, ya que la agencia es la primera que mejor conoce sus servicios y por tanto podrá reorientar al cliente para conseguir un servicio de mayor calidad.
- ✓ Desarrollando procesos eficientes a la hora de implementar las líneas de acción, ejerciendo siempre una transparencia absoluta con el cliente, haciéndole partícipe en todo momento ya que se busca su máximo feedback para mejorar continuamente.
- ✓ Proporcionando creatividad y confianza en las propuestas ofertadas.

Como los tres socios fundadores han trabajado en el sector participando en el desarrollo de proyectos de este tipo, el valor añadido que tendrá la empresa se basa en que irá más allá que cualquier otra dedicada al marketing digital orientada al consumo (cuyos productos no se centran en el ámbito de la salud), haciendo valer esta experiencia previa, los conocimientos de procesos y las formas de trabajo del negocio.



Todo esto es conseguido con valores tales como el compromiso con los proyectos, la calidad máxima de ellos, medición de parámetros, trabajo en equipo, extremo cuidado en la puntualidad de entrega de los trabajos, actitud de servicio para con el cliente y una constante evolución de las técnicas y conocimientos para adaptarse a los distintos cambios tanto del mercado digital como de las exigencias del cliente.

En resumen, se busca que siempre que el cliente tenga alguna necesidad o problema a la hora de plantear su estrategia de marketing y quiera desarrollar cualquier proyecto con contenido digital, se plantee y tome a la agencia en cuenta para poder brindar soluciones/asesoramiento haciéndola participe de todo el proceso.

Los servicios que se prestarán engloban:

- ✓ Las áreas de comunicación del cliente: email marketing, edetailing, promoción y branding de producto.
- ✓ Soluciones de movilidad: aplicaciones web/móviles, web de eventos.
- ✓ Gestión de la presencia de la marca del cliente en internet: páginas web, minisites, promoción display, SEO/SEM, redes sociales.
- ✓ Nuevas estrategias de comunicación digital: estrategias multicanal.

Una vez que la agencia esté establecida y sea reconocida dentro de la industria farmacéutica en España, se plantearán posibles estrategias y líneas de acción para internacionalizar y expandir sus líneas de negocio a las filiales que existan en el extranjero.

Esta situación será posible si se consigue un grado de fidelización tan importante con el cliente que haga que las propuestas y proyectos que se entreguen tengan el valor y el éxito suficiente como para que la misma unidad de negocio de la filial en otro país vea en la agencia un posible proveedor de confianza.

En el Anexo A se puede observar un diagrama de Gantt con todos los procesos y tiempos empleados para la consecución del proyecto.



A continuación se muestran las características principales del proyecto y los datos más significativos del mismo que a lo largo del documento se justificarán:

- Nombre de la empresa: Hmedia360
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas: 74401 Agencias y consultores de publicidad
- Forma Jurídica: Sociedad Limitada Registrada (SLR)
- Localización: Vicálvaro (Madrid)
- Instalaciones: Local de 100m²
- Personal y estructura organizativa:
 - ✓ Tres emprendedores que ocuparán los puestos de Director Creativo, Director Departamento Médico y Ejecutivo de cuentas.
 - ✓ Dos Analistas Programadores contratados a tiempo completo.
 - ✓ Un maquetador/diseñador contratado a tiempo completo.
 - ✓ Un “copy” o ayudante de maquetación contratado a tiempo completo.
- Unidades de negocio y productos:
 - ✓ Aplicaciones móviles
 - ✓ Web eventos
 - ✓ Minisites
 - ✓ Edetailings
 - ✓ Diseño web
 - ✓ SEO/SEM/SMO/Social Media
 - ✓ Email marketing
 - ✓ Promoción Display
 - ✓ Branding marca/producto
 - ✓ Promoción básica
- Clientes: empresas farmacéuticas, organismos de la Sistema Sanitario público español
- Medios de promoción:
 - ✓ Página web
 - ✓ Redes Sociales
 - ✓ Eventos
 - ✓ Visita directa al cliente
 - ✓ Productos gratuitos / Patrocinio de aplicaciones para eventos

1.2. Plan de viabilidad de la idea

En este apartado se pretende hacer una reflexión sobre la idea del negocio. Es de carácter personal por lo que no es necesario emplear ninguna técnica cualitativa y se ha decidido plantear la idea en base a una batería de preguntas a responder por el emprendedor:

¿Existe otro producto semejante?

Sí, existen otras empresas que se dedican a diseñar e implementar líneas estratégicas dedicadas a campañas de marketing orientadas al ámbito digital, pero no todas ellas tienen los conocimientos y habilidades para llevar esa experiencia al mundo farmacéutico, ya que los proyectos demandados por este sector han de tener un rigor científico que sólo se puede garantizar si cuentas con un departamento médico especializado que participe en su diseño y creación.

Recursos necesarios para poner en marcha el proyecto

A nivel de recursos humanos necesitaríamos el equipo de diseñadores, programadores, especialista/asesor médico y un ejecutivo de cuentas.

Con respecto a los medios materiales, se requerirá de una instalación u oficina desde donde operar, medios informáticos (ordenadores, licencias de software) y servidores propios donde almacenar la información.

Se ha optado por disponer de recursos financieros propios y ajenos para garantizar un mantenimiento inicial hasta que la entidad sea autosuficiente.

Disponibilidad de dichos recursos

La situación actual de desempleo y falta de oportunidades nos lleva a pensar que podremos contar con recursos humanos de calidad y con aspiraciones de formar parte de nuestro equipo. Dada la coyuntura económica que atravesamos, los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el plan serían complicados de conseguir, pero contamos que el desembolso inicial no sea lo suficientemente importante como para poder llevar a cabo el préstamo.



En cuanto a los recursos materiales, su disposición no debería suponer ningún problema ya que son inmovilizados de fácil acceso existiendo varias vías para su adquisición (compra directa, renting o leasing).

Volumen de negocio que podríamos satisfacer

Según los estudios de mercado, la inversión promocional en medios digitales debe tener una tendencia alcista debiendo representar al menos un 20-25% de la inversión total en marketing con un horizonte de 4-5 años.

Existen muchas empresas que prestan este tipo de servicios en el sector consumo pero son muy pocas las que tienen acceso al sector farmacéutico debido a que las estrategias de negocio son muy tradicionales, además de darse mucha importancia al conocimiento del producto, objetivo de muy difícil acceso por tratarse de medicamentos.

Viabilidad para dar a conocer nuestra marca/producto

Basándonos en que nuestra principal fuerza de venta es el conocimiento del funcionamiento de este tipo de sector, así como en la experiencia previa de los socios y la importancia que dan las distintas unidades de negocio a la realización de trabajos previos en empresas del mismo sector, no sería difícil adaptarnos a las demandas actuales de nuestros clientes.

Hay que mencionar también la creciente demanda y necesidad de este tipo de estrategias ya que son los propios clientes finales de las empresas farmacéuticas, los profesionales sanitarios, quienes están evolucionando hacia un mayor consumo de contenidos e iniciativas digitales.



1.3. Definiciones y conceptos clave

1.3.1. Introducción al marketing digital

La mayoría de los mercados están formados por grupos de clientes con diferentes conjuntos de expectativas sobre los productos y servicios que desean comprar. Por tanto, es evidente que, para lograr el éxito, una empresa ha de tener una clara comprensión de sus clientes y de sus intereses. El problema es que el proceso de compra de un producto es muy complejo. Los clientes no hacen compras sin pensar con cuidado sobre sus necesidades. Las actitudes del consumidor están definidas por la experiencia propia, las opiniones de su entorno más próximo, el trato directo con la empresa, la publicidad y otras representaciones que se hacen de una compañía. Siempre que hay una elección, las decisiones de quienes están involucrados pueden influirse, y sus motivos cambian de un momento a otro.

No importa si los compradores son otras organizaciones o consumidores finales, las empresas deben entender con exactitud las necesidades de sus clientes. Saber qué compra y cómo lo compran, es decir, por qué los usuarios toman decisiones de compra que permitirá ayudarlos a alcanzar sus aspiraciones. De esa manera, se pueden desarrollar productos o servicios que satisfagan sus necesidades con más precisión que nuestros competidores. Lo que los clientes piensan y sienten acerca de una empresa y de sus productos es un aspecto clave del éxito empresarial.

Si una empresa quiere estar orientada al mercado, tiene la necesidad de descubrir los requerimientos de sus clientes para asegurarse de ofrecer productos y servicios que respondan mejor a las expectativas del mercado de referencia. Es en este momento cuando la empresa comienza a hacer marketing. El marketing, o comercialización, se ocupa de determinar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes para que la organización obtenga sus beneficios.



El marketing opera en dos niveles dentro de una organización:

1. En un nivel estratégico, es una disciplina que se ocupa de las principales decisiones a largo plazo que afectan a toda la empresa. En particular, el marketing estratégico trata la actividad de comercialización como la parte más importante de todas las actividades que se hacen en ella. En vista a este enfoque estratégico, todos sus integrantes tienen la responsabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Así como hay estrategias de comercialización, la actividad de marketing también se preocupa por las tácticas. Táctica de marketing es toda actividad relativa a la aplicación de las técnicas de marketing de la forma más adecuada. El conocimiento de lo que quieren los clientes y sus requerimientos implican definir y ofrecer un paquete o mezcla de marketing. Esto significa ofrecer al mercado el producto adecuado, al precio adecuado, a través de los canales de distribución correctos, apoyándose en una precisa actividad publicitaria y de promoción. Las tácticas de marketing incluyen actividades como:
 - ✓ Fijar los precios y ajustarlos a las expectativas del cliente, a lo que hace la competencia y a la situación del mercado global.
 - ✓ Diseñar el producto, hacer relanzamientos o ajustes del artículo, de acuerdo con las condiciones cambiantes del mercado.
 - ✓ Organizar los canales más adecuados para distribuirlo.
 - ✓ Organizar la comunicación, publicidad y promociones.

El enfoque moderno de la comercialización contrasta con los modelos utilizados hace cincuenta años cuando la organización se centraba más en la fabricación y venta de los productos existentes, en vez de estudiar las necesidades de los clientes y sus deseos.

Los responsables de marketing se basan en las siguientes acciones para desarrollar una campaña con éxito. Se comienza con una base de publicidad impresa, combinado con el correo directo y anuncios en radio. Si hay presupuesto suficiente, se realizan acciones en televisión. En otros casos, han barajado distintas opciones de medios buscando el éxito comercial: televisión por cable, pantallas publicitarias o acciones promocionales en vía pública o patrocinadores en grandes eventos.



Y ahora ha llegado una novedad: Internet. Sin lugar a dudas, la aparición y la evolución de los medios digitales provocan un cambio fundamental en el comportamiento de los consumidores. En la actualidad, cada vez más gente usa la Web para buscar información, conocer nuevos productos y comparar precios.

Internet forma parte de nuestra sociedad, cultura y economía. Para muchos, Internet ahora es la fuente más importante de información. Casi todos los usuarios de Internet usan la red como lugar donde van a consultar, ya sea para la búsqueda de información general, para hacer una compra o para encontrar respuesta a alguna pregunta compleja.

Hoy por hoy, Internet compite con la televisión como fuente de entretenimiento, y los usuarios de Internet ven menos TV que los que no se conectan. Conectarse online para buscar información, música o entretenimiento no es sólo una actividad pasiva (tal como ver televisión o películas), es un proceso activo, en el que el usuario participa. Además, mientras los usuarios están en línea, se comunican, piensan y operan de manera recíproca con la información y con otros usuarios, es decir, están involucrados. La aparición de la banda ancha aceleró la tendencia y hace que Internet sea más fácil de utilizar que un teléfono o un libro de consulta.

La banda ancha ha cambiado por completo nuestra relación con Internet: desde cómo accedemos, cuánto tiempo permanecemos conectados y hasta qué hacemos en línea. La principal ventaja de la banda ancha es la posibilidad de conectarse a la red a velocidad más rápida que la del acceso del módem. Esto tiene importantes efectos en el uso de Internet y genera un cambio de comportamiento en los usuarios y en los medios digitales, ya que hoy pueden transmitir video y sonido en tiempo real, además de grandes cantidades de información, imágenes y datos en pocos minutos.

Desde el lanzamiento de Internet como plataforma comercial (menos de quince años), la mayoría de la gente con acceso a la red ya utiliza la web para enviar correos, hacer declaraciones de impuestos, pagar recibos, recibir información de empresas, cursos de las universidades, tener reuniones online por videoconferencia, crear blogs, desarrollar sitios páginas web personales, subir fotos o videos, descargar información, compartir música y videos, entre otras actividades, e incluso ver televisión en directo. En algunos casos, desempeñar algunas tareas fuera de Internet puede llegar a resultar más difícil, y puede



sucedir que quienes no quieran realizar esas tareas online encuentren cada vez más complicado y costoso hacerlo en el mundo real (Tabla 1).

	CONSULTÓ	COMPRÓ EN INTERNET	COMPRÓ DE FORMA PERSONAL
Alimentos (compra)	23	11	34
Alimentos (general)	24	14	35
Deportes	44	11	20
Educación	48	8	18
Electrodomésticos	50	42	47
Temas de familia / Artículos para niños o bebés	31	15	16
Hardware (PC, impresoras, etcétera)	46	40	36
Hogar (muebles, artículos de decoración, mejoras)	43	19	37
Inscripción en cursos / eventos	44	27	15
Libros	41	29	36
Música (descarga online)	29	22	11
Ropa	23	11	26
Salud (sistemas médicos, farmacias)	34	3	17
Seguros	20	4	12
Servicios financieros	36	20	16
Software	30	18	11
Suscripción de revistas / periódicos	23	17	5
Telefonía	33	15	22
Entradas para espectáculos	31	30	25
Vehículos	31	5	11
Viajes / Turismo	47	19	25
Videos	22	11	7
Otros	2	3	3

Tabla 1 - Estudio sobre consultas y compras realizadas de forma online y offline (McKinsey 2013)

En la actualidad, para la mayoría de los usuarios de Internet, el estar conectados a la red representa una parte importante de su actividad diaria. Los usuarios que emplean Internet para realizar compras online conocen la amplia gama de productos y los servicios disponibles, y tienen capacidad para comprar a cualquier hora del día. Aunque todavía los compradores y los no compradores están muy preocupados por la seguridad en Internet y el uso de medios de pago a través de la red, la resistencia de los usuarios a pagar contenido digital comienza a disminuir, ya que las plataformas de pago son cada vez más seguras y van ganando la confianza de los usuarios.

La confianza del cliente aumenta con el uso y la exposición al mundo online, pero el grado de confianza se puede perder si experimentan frustraciones en el servicio o preocupaciones por razones de seguridad.

Para lograr alcanzar a todos los usuarios que ya están acostumbrados a usar Internet y a los que todavía no lo están, los propietarios de las iniciativas digitales deben asegurar su correcto funcionamiento, su utilidad, usabilidad, privacidad y seguridad. Por lo tanto a la hora de publicar alguna acción de marketing digital debemos asegurar que esté alineada con las expectativas de los usuarios finales, en calidad y seguridad, que son las dos cuestiones clave de la experiencia del cliente online.

Evolución del marketing tradicional al marketing digital



Ilustración 1 - 4Ps del marketing

El marketing tradicional, se rige por el concepto de las 4 P, que fue desarrollado en los años 60 por Jerome McCarthy para describir, en especial, las áreas donde una empresa debe tomar decisiones estratégicas para llevar al mercado sus productos o servicios. El concepto denominado Marketing Mix (Mezcla de Marketing) es muy importante ya que el objetivo es hacer un producto que cubra una necesidad del mercado, fijar un precio que los consumidores estén dispuestos a pagar y del que se

pueda obtener valor (que sea rentable para nuestro negocio), determinar las mejores posiciones (canales de ventas, canal de distribución) para vender los productos, y realizar la promoción adecuada.



Pero ahora que Internet representa una parte esencial en el mercado como medio de comunicación, información y entretenimiento de los consumidores, la regla de las 4 P puede quedar en entredicho.

Estas reglas del marketing tradicional no cambian con la aparición de los nuevos medios digitales, pero sí toman otra dimensión, usan estrategias y tácticas diferentes en los nuevos medios digitales y se sirven de modelos innovadores para lograr sus objetivos.

Hoy en día, el consumidor tiene más información para tomar decisiones, puede acceder a vendedores de todo el mundo y cuenta con información de los precios del mercado casi en tiempo real. Con este cambio de poder de los productores a los consumidores, el modo de pensar de los responsables de marketing necesita adaptarse. Phillip Kotler, el padre del marketing moderno, dijo: *“El manejo inteligente de la información y el uso de interacciones con el cliente, apoyadas por tecnología, se encuentran entre las reglas básicas del marketing electrónico para la nueva economía.”*

Comprender el impacto de este cambio es lo que puede hacer que el marketing online sea eficaz. Las reglas del marketing tradicional siguen vigentes en el mundo online, aunque algunos conceptos necesitan actualizarse. Por ello es necesario aclarar los conceptos actuales referidos a los negocios en la red:

- **E-business**: es la transformación de los procesos tradicionales de negocios que realiza una empresa y el uso de infraestructura de sistemas, mejorados por la utilización de nuevas tecnologías e Internet. Una empresa ingresa en el mundo del e-business cuando integra sus sistemas de información, con las nuevas herramientas tecnológicas para mejorar sus procesos y la comunicación interna. Supone entonces la creación de intranets, extranets y servicios de soporte al cliente en la Web. Estas combinaciones generan ahorro de costes, ganancias de productividad, beneficios y mejoras en la calidad de servicios.
- **E-commerce**: es la negociación, compra y venta de productos o servicios en Internet, otros medios digitales y vía telefónica. El e-commerce incluye todos los aspectos para hacer negocios de forma electrónica, ya sea con clientes, proveedores o accionistas y también entre sucursales de una propia empresa.



- E-marketing: es el logro de los objetivos de marketing de la empresa a través de la aplicación de tecnologías digitales relacionadas, como Internet, dispositivos móviles y medios digitales.

Por lo tanto son los resultados entregados por la tecnología lo que debe determinar las inversiones de marketing en Internet, y no su adopción.

En la práctica, en el marketing en Internet, se incluye el uso de páginas web de la empresa y su relación con las técnicas de promoción online como el marketing de motores de búsqueda (SEM, Search Engines Marketing) así como su posicionamiento (SEO, Search Engine Optimisation), la publicidad interactiva y el marketing por correo.

Algunas empresas consideran que el marketing en Internet se usa sólo para lograr un buen posicionamiento en los motores de búsqueda (Google, Yahoo, Bing), pero aunque eso es importante, este ámbito no es el único para sacar el máximo provecho de los medios digitales.

El e-marketing o marketing digital trata entonces de técnicas que se utilizan para apoyar los objetivos de adquisición de nuevos clientes, la prestación de servicios a los ya existentes y que ayuden a mejorar las relaciones con ellos. La aplicación de tecnologías que forman múltiples canales de comercialización electrónica para el mercado son: Web, correo electrónico, bases de datos, dispositivos móviles y la televisión digital.

Por otra parte, Internet debería utilizarse también para apoyar todo el proceso de compra: antes, durante y después de la venta, y en el desarrollo posterior de las relaciones con los clientes.

Sin embargo, para tener éxito en la comercialización por Internet, hay una necesidad de integración de estas técnicas con los medios de comunicación tradicionales, como la prensa, la televisión y el correo directo. Reconociendo la importancia estratégica de las tecnologías digitales y si logramos crear un enfoque conjunto y planificado, podremos migrar a los clientes hacia nuestros sitios web y a los servicios online, a través del uso de tácticas de marketing electrónicas y tradicionales.



Resumiendo, el e-business y el e-marketing tratan de entender qué significan para las organizaciones estos cambios y tendencias mientras buscan explotarlos para lograr una ventaja competitiva, y así mejorar la satisfacción de las necesidades del consumidor. En definitiva, las 4 Ps se transforman debido a un cambio importante en la estructura de poder del mercado a partir de la adopción de Internet.

La primera P: Producto

La mayoría de las empresas por lo general no se preguntan sobre sus productos. Sin embargo, con la aparición de Internet es importante entender que los clientes esperan tener una mayor influencia sobre el proceso de compra, sobre lo que se les ofrece y la manera en que se les presenta. Los tiempos de producción se reducen de forma drástica, y los consumidores exigen una satisfacción mucho más rápida.

La segunda P: Precio

En Internet, la información sobre precios varía en gran medida, dependiendo de lo que vendamos. Cuanto más cerca estemos de artículos de primera necesidad, mayores probabilidades habrá de que la gente compare precios antes de comprar. Si tenemos negocios offline y vendemos online, entonces sabemos que los compradores investigan el precio de forma online y luego adquieren el artículo en el negocio real para poder tocarlo, hablar con un vendedor y sentirse cómodo con la empresa a la que le están comprando.

El precio se ha visto muy influido por el crecimiento de Internet, ya que la nueva dinámica impone a los precios una flexibilidad nunca vista con anterioridad. Los mercados y subastas online han creado una mentalidad de oferta mediante modelos de negocio como www.ebay.com, www.segundamano.es o www.ciao.com y como consecuencia, aparecen otros sitios de venta online como por ejemplo los de las líneas aéreas, donde los precios pueden bajar para llenar asientos que generarían cero ingresos si se quedaran vacíos.

La competencia global casi ilimitada (la información de la competencia se encuentra a un clic de distancia), la mayor eficiencia de producción y una proliferación de nuevos canales de ventas tienen también un impacto sobre el manejo de los precios. Aquí es donde la integración de la información del cliente a partir de distintas fuentes puede ser bastante



útil. Por ejemplo, combinar el comportamiento de la visita en Internet con la información geográfica de ventas puede mostrarnos el verdadero panorama del proceso de compra.

El incremento de información fluye en ambos sentidos. Si los precios no están funcionando, los podemos cambiar casi al instante para determinar la elasticidad de nuestros clientes al conocerlo.

Algo muy interesante en Internet es que se puede probar el impacto del precio en el índice de conversión a la hora de comprar. Al manipular el precio y observar los clics de los visitantes, tendremos al instante una idea clara. A largo plazo, podremos tomar decisiones estratégicas sobre la importancia del precio en nuestro marketing y en lo que buscan los clientes.

Otro aspecto importante sobre los precios online es comprender cuándo se convierten en un factor a tener en cuenta en una visita a un sitio, es decir, cuándo consultan las páginas de precios los visitantes. Si es durante las primeras vistas de páginas, esto indica mucho su sensibilidad al precio. Si creemos que deberían ser menos sensibles al precio, quizás estemos atrayendo al segmento erróneo de visitantes o tal vez nuestro sector de negocios se esté haciendo más competitivo.

Antes de cambiar nuestra estrategia de precios, hay que diferenciar grupos de clientes, ya que así podemos establecer precios basándonos en los usuarios que son nuestros objetivos a largo plazo. En este sentido, como ejemplo habría que recordar todas las empresas.com, que desaparecieron porque su modelo de negocios consistía siempre en ser el proveedor de menor precio, sin importar cuánto dinero perdieran en el proceso. Al igual que en el mundo offline, los clientes aún hacen su compra basándose en varios factores, tales como la fuerza de marca, conveniencia, confianza, etcétera. El peso del precio online es tan sólo uno de los muchos aspectos que hay que considerar a la hora de ofrecer un producto.

La tercera P: Posición

En el mundo offline, posición significa ubicación y también indica qué canales de distribución se deben usar para vender con eficiencia.



Al igual que la mayoría de los negocios, es probable que obtengamos una buena parte de nuestros ingresos gracias a nuestros clientes fieles. Entonces, no debemos pensar sólo en los clientes que realizan su primera compra, hay que pensar en fidelizarlos ofreciendo un buen canal de servicio postventa.

Ahora los clientes eligen cómo quieren comprar. Por lo tanto, permitirles hacerlo de la manera que ellos quieren es muy importante.

El número de visitas a la página web que se necesitan para facilitar una compra es un dato importante hoy en día. Los clientes que llegan a nuestro sitio web con un objetivo en mente pueden desilusionarse si la página no hace lo necesario para que vuelvan, y es posible que no regresen. Se da por sentado el autoservicio del cliente, pero si no pueden tomar una decisión de compra después de unas cuantas visitas al sitio, es posible que compren en otro lado.

De la misma manera, si la gente espera comprar de una cierta forma, pero encuentra que no puede hacerlo, es posible que use el contenido de nuestro sitio para tomar la decisión y luego buscar a alguien más con quien cerrar el proceso de compra.

Por lo tanto tendremos que observar el comportamiento de nuestros visitantes y ver qué esperan del sitio web. Analizar las rutas que toman, por dónde entran en el sitio (páginas marcadas como favoritos) y por dónde salen de él. Hay que experimentar con diferentes opciones de compra y observar qué páginas son las más utilizadas en esta área y cuáles las menos tenidas en cuenta.

La cuarta P: Promoción

Internet es otro medio promocional estratégico, y su uso tiene que ajustarse al plan de medios de nuestro programa de marketing y comunicación. El proceso de cambio se manifiesta en que Internet se está convirtiendo en centro de la mayoría de las actividades de marketing.

Todo lleva una URL o dirección web a partir de la cual se inicia la consecución de un objetivo. El número de personas que responde, muestra la efectividad de los esfuerzos



promocionales para atraer visitantes a nuestro sitio. El porcentaje de esos visitantes que en realidad cumplen con el objetivo deseado se convierte en nuestro índice de conversión. Si tanto el número de personas que responde como el índice de conversión son buenos, entonces estamos triunfando.

Usar Internet para promociones puede ser efectivo, puesto que permite la creación de imagen, que no era posible hace quince años ni con campañas caras. Hacer sorteos donde los visitantes puedan conectarse para ver si han ganado o sólo probar un juego genera tanto visitas al sitio como interacción, y no tiene por qué costar mucho dinero. Incluso, el simple hecho de organizar una serie de seminarios y disponer de registro online es una situación win-win (ganar-ganar), ya que los posibles clientes se registran muy rápido y obtienen información. De esta forma, nosotros obtenemos un visitante registrado o, como mínimo, una visita al sitio.

El número de visitas es un término que fue muy popular al final de la década de los 90 y se decía que elevaría a millones los precios de las acciones de los sitios web. En la actualidad es un término muerto. A nadie le importa ya la cantidad de visitas, si no logran del usuario una acción. Ya no se gasta dinero para crear las visitas y no monetizarlas. Los mecanismos de respuesta y promoción online se están convirtiendo en una parte importante de la mayoría de los objetivos por conseguir en las promociones actuales, tanto online como offline.

Aunque muchas iniciativas de marketing trabajen a la manera tradicional, con medios offline tales como publicidad impresa, correo directo, anuncios en radio y televisión o relaciones públicas, es muy probable que, en alguna parte de la promoción, dirijan a los clientes a consultar o a completar un formulario en una dirección web.

Es necesario considerar dos aspectos importantes de la promoción en Internet: una es lograr el conocimiento del sitio web, es decir, llevar tráfico al sitio. La otra, conseguir que una vez que el usuario está en el sitio realice una acción, o sea, que satisfaga una necesidad (haga una conversión).

Una vez más, las tasas de conversión de estas situaciones son una medida indicativa del éxito. Quizás la imagen y la promoción parecían interesantes porque atraían visitantes al



sitio, pero no es así, si una vez que llegan, los usuarios se sienten desilusionados por nuestra página y se van. Tampoco lo es si empezaron a explorar el sitio, pero lo abandonaron cuando vieron todos los formularios que les pedíamos que completaran.

Para determinar la estrategia promocional, necesitamos comprender a nuestro visitante objetivo. Entender la manera en que los visitantes encuentran productos concretos. Hoy por hoy, los generadores de tráfico, como los buscadores, son algunas de las piezas más importantes del análisis web para los responsables de marketing.

Algunos informes web sobre las principales páginas de salida, ruta de navegación y análisis de escenarios pueden darnos una imagen sobre esta información para que podamos determinar dónde se producen los fallos y corregirlos. Una vez que sepamos esto, podremos ajustar la estrategia promocional para generar la repetición de visitas en lugar de buscar nuevo tráfico. Observar y analizar a diario el tráfico del sitio y el comportamiento de los visitantes son las claves para el éxito del marketing online.

El marketing sin medición no es marketing. Los responsables de marketing de la actualidad necesitan ser capaces de analizar información, traducirla en decisiones y actuar. Saber qué deben hacer con exactitud basándose en que el análisis es lo que diferenciará a los más eficientes. Las 4 P resultan más complicadas desde el surgimiento de Internet, pero siguen vigentes. Lo que ha cambiado es el marco de tiempo para adaptarse a los cambios del mercado.

1.3.2. ¿Qué es el marketing digital?

El objetivo del marketing digital es la implantación de estrategias de comercialización a través de los medios digitales, centrándose sobre todo en internet y en todos los campos que le rodean.

Los métodos empleados con anterioridad en el ámbito offline (todas aquellas iniciativas no digitales), son replicados e imitados con el objetivo de lograr técnicas y teorías de marketing predefinidas en estos nuevos medios de comunicación. Además este entorno digital aporta velocidad tanto de transmisión como de recepción en los nuevos canales así como la posibilidad de mediciones de resultados en tiempo real.



Actualmente se observan dos opciones de trabajo a la hora de proponer una estrategia de marketing digital.

En una primera instancia existe la web 1.0 (es un tipo de web estática con documentos que jamás se actualizaban y los contenidos dirigidos a la navegación HTML y GIF. Es la forma más básica que existe, con navegadores de sólo texto bastante rápidos) que no se diferencia mucho de los medios tradicionales empleados hasta el momento.

Después surgió el HTML que hizo las páginas web más agradables a la vista, así como los primeros navegadores visuales tales como IE (Internet Explorer), Netscape, Explorer (en versiones antiguas), etc. Su mayor defecto es que el usuario no puede interactuar ni comunicarse con la página. Solamente la empresa tiene el control de aquello que se publica sobre sí misma.

Por otro lado está la web 2.0, en donde se tiene la capacidad de compartir información de una manera fácil y accesible gracias a las redes sociales y a las nuevas tecnologías de la información, permitiendo el intercambio instantáneo y prácticamente en tiempo real de contenidos multimedia como videos, imágenes, etc.

Es en este tipo de entorno donde la agencia va a crear, diseñar y desarrollar las estrategias de marketing digital, ya que los usuarios pueden hablar sin limitaciones de la marca de nuestros clientes, es decir, tienen un poder importantísimo: la opinión.

Por lo tanto las técnicas de comercialización empleadas actualmente tienen que cambiar su modelo. Tienen que evolucionar de la situación actual donde los distribuidores y productores son las figuras dominantes en la estrategia de marketing, pasando a ser ahora el foco el usuario.

Con la aparición de los buscadores y sus potentes motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo, etc.) el usuario es capaz de encontrar toda la información que necesita. Y no solo este poder se queda en preguntar a través de estos medios digitales si su decisión fue la correcta, sino que va más allá al tener la posibilidad de leer comentarios, puntuaciones, valoraciones y reseñas del resto de usuarios a nivel global.

Resumiendo, nuestros clientes deben incluir y tomar en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias digitales:

- Todas aquellas situaciones en las que el usuario interactúe con el objetivo de influir sobre opiniones y opinantes.
- Mejorar sus resultados en los motores de búsqueda.
- Optimizar el rendimiento de las propuestas realizadas analizando la información que estos medios brindan.

1.3.3. ¿Por qué la necesidad del marketing digital?

El consumo de información ha cambiado, aceptar el cambio ya es un paso, un buen síntoma de adaptación y por el que se toman medidas.

La audiencia a la que nuestros clientes se dirigirán, en muy pocos años, será nativa digitalmente hablando y de hecho, en muchos sectores ya lo es. Son nativos digitales puros aquellos individuos que ya han crecido con banda ancha y dispositivos táctiles.

Esta nueva audiencia puramente digital, recibe un volumen de datos superior al de su capacidad de procesarlos. Este hecho le hace desarrollar otras formas de consumir información, incluyendo nuevos canales y hábitos. Esto hace que este tipo de audiencia esté más informada que otras generaciones siendo cada vez más difícil influir en su decisión de compra.

Resulta inevitable que cualquier marca sensible al mundo digital dé mucha importancia a la elección de los medios para llegar a su objetivo: los canales de comunicación en los que tiene decidido entrar y de qué manera lo va a hacer.

A más información disponible, más difícil resulta captar la atención de los usuarios a través de nuestros contenidos. Captar esos minutos, a veces segundos, de atención de la audiencia de nuestros clientes es nuestro reto. Mantenerla nuestro éxito. Un conjunto de distintas acciones en marketing digital ayudarán a mantener esa atención entre nuestro target y hacerla crecer.

La nueva audiencia digital no dispone en su mayoría de un método fijo para construir su opinión, sino que se ha acostumbrado a hacerlo a través de los mensajes externos a los que diariamente está siendo sometido. Resulta clave entender esta parte para elegir bien canales y modelos de contenido para poder generar atracción entre nuestra audiencia.

1.3.4. Redes sociales

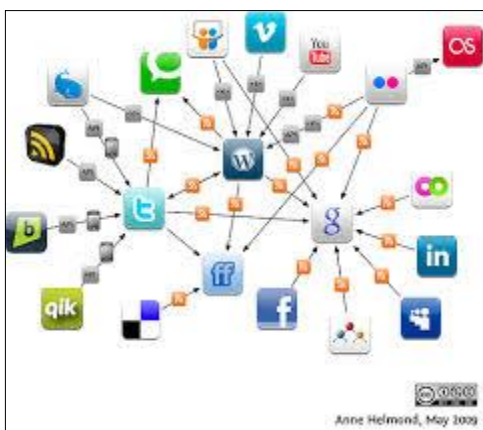


Ilustración 2 - Redes Sociales

Las redes sociales o Social Media en inglés, son plataformas que brindan un servicio de comunicación online, donde los contenidos son creados por los mismos usuarios usando las tecnologías de la web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información. Por lo tanto el objetivo principal de toda empresa en este sector es conseguir que interactúe con su público en todas sus redes y crear en torno a su marca comunidades que desarrollen esta necesidad de conversación.

Aunque puedan parecer un fenómeno reciente, las redes sociales tales como las conocemos surgieron hace unos 15 años con la aparición en 1997 de SixDegrees.com. Llamado así por la famosa teoría de los Seis Grados de Separación (según esta teoría la media de intermediarios entre dos personas a escala mundial es de seis), este sitio web permitía a sus usuarios crear perfiles, tener listas de amigos y enviar mensajes. En 1998, añadió la posibilidad de navegar en las listas de amigos.

Six Degrees desapareció durante la crisis de 2001 por no haber sabido crear un modelo de negocio viable. Entre 1997 y 2001, aparecieron muchas redes sociales que ofrecían el mismo tipo de servicios. Podemos destacar AsianAve (1997), BlackPlanet (1999), MiGente (2000), CyWorld (2001), LunarStorm (2000). Con la aparición de la web 2.0, emergieron cada vez más sitios tales como Ryze.com (2001).



Hoy en día, según el informe *“Social Media around the World”* elaborado entre Diciembre de 2012 y Enero de 2013, por la empresa consultora belga InSites Consulting en siete regiones del mundo, donde se incluyeron 19 países (Holanda, Inglaterra, España, Italia, Bélgica, Francia, Alemania, Rumania, Estados Unidos, Brasil, Rusia y China entre otros), desvela que el 79% de los usuarios de Internet pertenece al menos a una red social, siendo Facebook la red social número uno utilizada por el 90% de dichos usuarios.

Según datos arrojados por el estudio realizado por Pew Research Centre (organización americana independiente que elabora estudios de tendencias a nivel mundial), con datos del año 2012: casi el 50% de los adultos españoles tienen un perfil activo en una red social, llegando al 90% en el caso de jóvenes. Estos datos sitúan a España en el quinto lugar del ranking mundial de usuarios de redes sociales, con un índice de penetración del 49%, sólo por detrás del Reino Unido (52%), Estados Unidos y Rusia (ambos con un 50%) y la República Checa, también con una penetración del 49%.

Además, el *“Estudio sobre el conocimiento y uso de las Redes Sociales en España”*, publicado recientemente por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI), afirma que el 84% de los usuarios consulta las redes sociales de manera muy habitual.

Entre las redes sociales más importantes podemos mencionar:

1. Facebook: la plataforma para compartir estados, fotos y videos con tus amigos alcanzó el billón de usuarios en el mundo. Actualmente es la red social más popular y más utilizada.
2. Twitter: la red de microblogging (*“Servicio que permite a sus usuarios enviar y publicar mensajes breves, generalmente solo de texto”*). Fuente: Wikipedia 2014) que permite compartir mensajes de hasta 140 caracteres, con 500 millones de perfiles.
3. Google+: es un servicio de la empresa Google que cuenta con 400 millones de usuarios.
4. Badoo: la red social que tiene como fin conocer gente, cuenta con 175 millones de perfiles.
5. LinkedIn: la red profesional por excelencia, alcanzó los 175 millones de usuarios a nivel mundial.



6. Instagram: con 100 millones de usuarios, esta red social permite a todos sus usuarios compartir cientos de fotografías.
7. Tumblr: la plataforma de microblogging que permite compartir gran cantidad de archivos, cuenta con 82 millones de usuarios registrados.
8. Pinterest: utilizada principalmente con fines comerciales, esta red, con 25 millones de usuarios, comienza a ubicarse entre las favoritas de las empresas.

Con este conjunto de plataformas digitales se puede conseguir ampliar el impacto boca a boca y a su vez hacerlo cuantificable a través del Social Media Marketing y el Social CRM.

- ✓ Social Media Marketing (SMM): combina los objetivos de marketing en Internet con medios sociales como blogs, revistas, sitios de intercambio de contenidos, redes sociales, sitios de microblogging y muchos otros.

Los objetivos del marketing de medios sociales serán diferentes para cada empresa y organización, sin embargo la mayoría abarca de alguna manera la forma de marketing viral para crear una idea, posicionar una marca, incrementar la visibilidad e incluso vender un producto.

El marketing en medios sociales también incluye la gestión de la reputación, las acciones de que conllevan a una influencia positiva en la marca de nuestro cliente y siempre teniendo en cuenta que se basa en un diálogo entre la empresa y los usuarios, sean estos clientes o no.

- ✓ Social CRM: es la *“identificación y gestión efectiva de todas las conversaciones relevantes con el consumidor en redes sociales y medios online.”* (Fuente: Wikipedia 2014)

Para llevar a cabo todo este proceso hay que conocer en profundidad a los clientes o clientes potenciales de cada empresa: sus actividades diarias, sus contactos en la red, la manera de comunicarse y de esta manera identificar finalmente las expresiones y palabras que se emplean para hablar de nuestro producto o marca.

Aparece la figura del community manager cuya función es crear y mantener las comunidades para que giren en torno a la empresa creando contenido de valor,

generando conversación, impulsando la participación de los usuarios y monitorizando la presencia online de la marca del cliente.

Sirven como ejemplos de medios sociales: blogs, redes sociales (Facebook, Twitter...), servicios donde se comparte contenidos multimedia, microblogs, etc.

✓ Los principales beneficios de los medios sociales

Los medios de comunicación social tienen el potencial de mantener y atraer la atención de un gran número de usuarios debido al alcance global que tiene el acceso a internet, especialmente a aquellos clientes que son más insensibles a los medios tradicionales.

Entre los beneficios de los que se pueden aprovechar las empresas mediante la utilización de los medios de comunicación social se puede nombrar:

- Asequibilidad: ya que no se necesita un alto presupuesto para llevar a cabo este tipo de iniciativas.
- Naturaleza viral: los usuarios pueden compartir fácilmente sus mensajes con sus amigos.
- Mejora de la marca: a través de las redes sociales se puede construir y mejorar la reputación online de la empresa aumentando la credibilidad en el producto de nuestro cliente e incrementando el tráfico hacia sus webs.

1.3.5. Email marketing

Se puede el email marketing como un método de realizar marketing en la red haciendo uso del correo electrónico como medio de comunicación para hacer promoción de los productos y servicios de nuestro cliente o para que mantenga el contacto con un potencial cliente y así generar en él un interés por su marca o procurar su fidelización.

La manera de explotar este tipo de iniciativa de marketing se relaciona con el uso del boletín electrónico o e-newsletter, con el envío de correos electrónicos a clientes con el

fin de mantener el contacto con ellos, o con el envío de correos electrónicos masivos a una lista de personas con el fin de promocionar un producto o servicio.

✓ El boletín electrónico (e-newsletter)

El boletín electrónico se basa en una comunicación enviada con una frecuencia regular a través del correo electrónico a todos aquellos individuos suscritos a este boletín.

Por norma general, estos comunicados están diseñados a partir de artículos, promociones de los productos en dicho momento, anuncios de novedades, información de productos o servicios, etc.

Como valor añadido, con el uso de este tipo de comunicación se está seguro de llegar de forma inmediata y con un bajo presupuesto a un gran número de personas además de poder cuantificar los resultados de las distintas acciones de la estrategia de marketing.

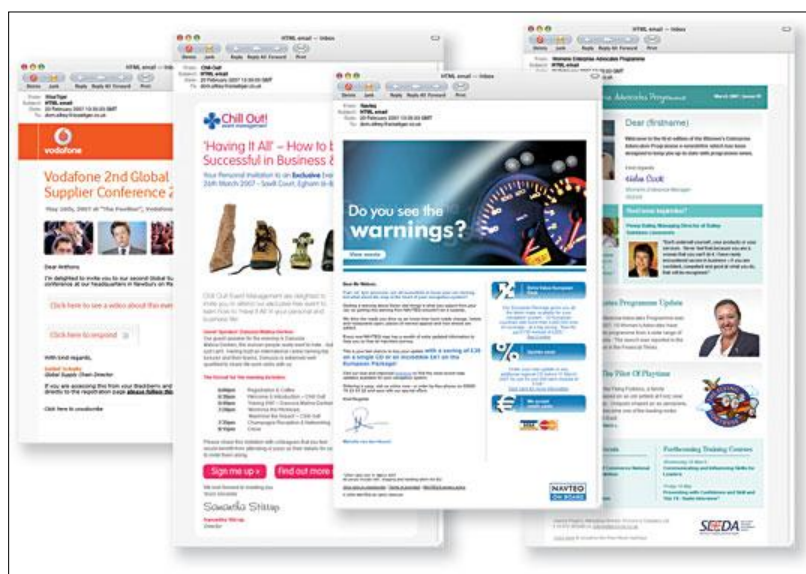


Ilustración 3 - Campañas Email



✓ Envío de correos electrónicos a clientes

Otro método muy utilizado para emplear este tipo de herramienta es enviar correos electrónicos a aquellas personas que ya hayan comprado o contratado un servicio o producto con el objetivo de mantener un contacto estable con ellos y lograr de esta manera su fidelización a la marca de nuestro.

Normalmente este de tipo de correos lo forman notas de saludos y agradecimientos pero también como sus homólogos, los boletines electrónicos, pueden contener noticias (por ejemplo informando de un nuevo evento), comunicación de lanzamiento de nuevos productos/servicios así como promociones que interesen a los clientes.

Esta manera de hacer email marketing es una estrategia de fidelización y promoción buena y barata que posibilitará acceder rápidamente a los clientes.

Pero a la hora de usar este tipo de comunicaciones se debe evitar que sean tan frecuentes como los boletines electrónicos ya que son correos no solicitados por el cliente, aunque hayan proporcionado su dirección de correo electrónico. Se puede crear una mala imagen en los clientes incurriendo en *spam* (o publicidad engañosa).

Resumiendo, el email marketing es una iniciativa digital que supone un gran número de beneficios para los clientes ya que es una forma muy rápida de comunicar, cuando se realiza el envío de un correo electrónico, éste llega a su destinatario de manera inmediata e instantánea. Además, permite trabajar de manera personalizada con los clientes o futuros clientes, ya que se tiene la opción de segmentar las listas de envío todo lo que se quiera. A todo esto hay que sumar que hablamos de un mensaje viral, ya que cuando se abre un correo electrónico y el contenido es interesante es muy fácil que se comparta, y que existen multitud de formatos a la hora de realizar el diseño de la campaña.

1.3.6. Diseño de página web

Citando a Wikipedia: *“Una página web o página electrónica, es un documento o información electrónica capaz de contener texto, sonido, vídeo, programas, enlaces, imágenes, y muchas otras cosas, adaptada para la llamada World Wide Web, y que puede ser accedida mediante un navegador. Esta información se encuentra generalmente en formato HTML o XHTML, y puede proporcionar navegación (acceso) a otras páginas web mediante enlaces de hipertexto.”*

Se puede analizar el impacto a la hora de diseñar una página web, sobre la estrategia de producto de los clientes en dos niveles:

1. El sitio web como un producto en sí mismo: los objetivos de cada tipo de web varían según el punto de vista de las empresas y de los usuarios. Las razones de visita de los usuarios serán diferentes y dependerán de qué tipo de sitio (o qué combinación de tipos de sitios: información, transaccional, servicios) se ofrezcan. Los visitantes podrían visitar la página web para:

- Buscar detalles sobre productos.
- Revisar la situación de un pedido tanto online como offline.
- Ver cuándo saldrán las siguientes versiones de sus productos.
- Unirse a una comunidad online.
- Comprar su producto online.
- Hacer un nuevo pedido o compra.
- Leer noticias.
- Ponerse al día sobre información acerca de un tema concreto.
- Buscar accesorios para algo que compraron o tienen intención de comprar.
- Obtener sugerencias y trucos para el uso de un producto.
- Buscar la solución para un problema.
- Utilizar el servicio al cliente.
- Descargar información: folletos, datos adicionales, boletines informativos, actualizaciones, premios.



Ilustración 4 - Modelo de sitio web como producto. En un sitio de comunidades, el negocio es el sitio (www.facebook.com)

Si el sitio actual es como la mayoría, fracasará en la mayor parte de los intentos de conversión en diversos escenarios debido a que, con seguridad, la página ha sido desarrollada a partir de los propios objetivos de la empresa, en lugar de permitir que los objetivos de los visitantes guíen el diseño y la navegación.

La mejor manera de pensar sobre el papel del sitio web como producto y decidir si merece la inversión del tiempo del usuario no es calcular todas las posibles razones por las cuales los usuarios querrían visitarlo, sino identificarlas antes de construirlo. Una vez que se determine cuáles de estas situaciones son importantes, puede usarse el análisis de la ruta de navegación y así comprobar la capacidad de la web para dar respuesta a dichas situaciones. Para el usuario esto representará un objetivo cumplido, para el negocio, se hablará de conversión del visitante.

Puesto que en Internet todo es medible, cada paso (o clic) del camino de navegación puede ser seguido para identificar en qué punto los visitantes no pueden cumplir sus objetivos, es posible hacer los cambios necesarios para facilitar a los usuarios la navegación, de esa forma se aumentará el índice de conversión y se satisfaga a más visitantes. Estudiar estadísticas básicas tales como visitantes nuevos en comparación con visitantes que regresan es un punto de comparación crítico, controlar la tendencia al alza o a la baja del tiempo dedicado en el sitio o el número de veces que se ve una página

resulta clave. Éstos pueden ser indicadores de si los visitantes perciben el sitio como un producto que merece mayor inversión. Por lógica, si el sitio es de contenido, esto es aún más crítico puesto que la web, literalmente, es el producto.

2. El sitio web como una plataforma de pruebas de productos para descubrir cosas acerca de lo que los consumidores quieren de los productos y servicios que se ofrecen: los visitantes votan con sus clics sobre el contenido, e indican qué les gusta, qué no les gusta o no les importa. Comprender la efectividad del contenido es parecido a comprender qué está de moda y qué no en el mundo offline (fuera de la red). Sólo al segmentar los visitantes en diferentes niveles, se podrá comprender qué productos, páginas y contenidos son mejores para lograr un índice de conversión más alto. Es importante observar qué productos atraen a los usuarios, por medio del análisis de las páginas más visitadas, y qué productos no son tan populares, si se repasan las páginas menos visitadas. Esto puede ser muy útil para decidir dónde se desarrollarán los esfuerzos online.

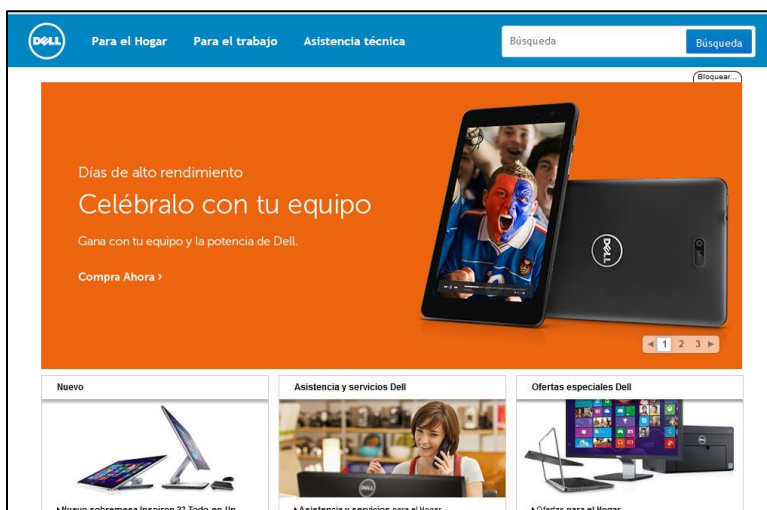


Ilustración 5 - Sitio de producto y modelo de interacción con el consumidor (www.dell.com)

Se puede segmentar a los visitantes en diferentes grupos y asignar niveles de calificación a cada persona, basándose en su actividad (es decir, darles un nivel de calificación más alto a los que profundizan más en la información de los productos) y luego ver si a los



visitantes calificados les interesa un contenido diferente del que atrae a los visitantes que sólo visitan la web por mera curiosidad. Muchas veces, la gente que tiene mayores probabilidades de comprar observa en detalle las páginas repletas de texto sobre la descripción del producto, las garantías y las políticas de devolución. Si se mejorasen un poco, se podrá convencer a más visitantes para que compren desde dichas páginas. Si el sitio web es grande y complejo, la idea de llegar a un nivel de detalle de productos individuales puede ser agotadora.

Entonces surge la duda de a qué productos dedicarles más tiempo ya que son los que más interés generan. Es importante observar qué páginas son las más vistas, aunque es probable que esto no sea suficiente. Para manejar un número grande de productos, es bueno unificar las diferentes categorías de producto en grupos de contenido para averiguar qué funciona mejor en términos generales. Hay que pensar en los grupos de contenido como si fuera una lista general de las categorías de negocios o productos. Por ejemplo, si tenemos un supermercado y tratamos de decidir en qué área invertir dinero, pensar en productos individuales no nos ayudaría mucho. Lo más efectivo es hacerlo en un campo ampliado.

El otro aspecto que se debe considerar es la relación causa/efecto en términos de la ubicación online de ese producto. Si ciertos productos tienen los lugares más destacados o un enlace en la página principal, esa situación puede ser la causa del éxito y no el producto en sí.

El análisis de cualquiera de estos puntos de manera aislada puede ocasionar conclusiones erróneas. Una vez que se considere y experimente con la ubicación dentro de las páginas o el sitio web, se podrá llegar a una conclusión sobre lo que determina el interés (o desinterés) por los productos, y ajustar la estrategia.

1.3.7. SEO/SEM

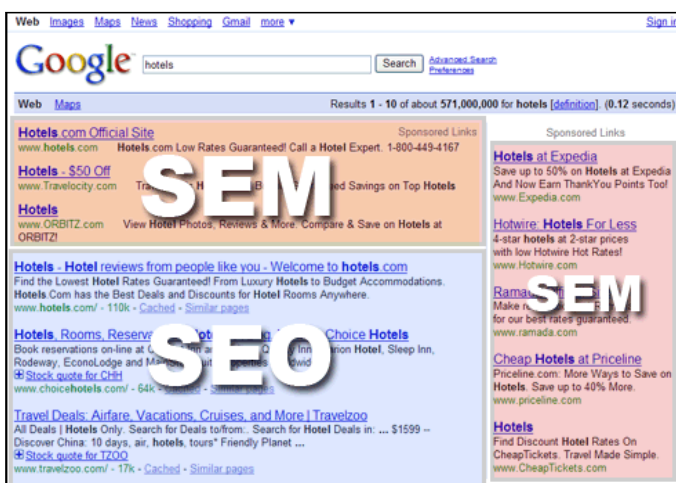


Ilustración 6 - SEO/SEM

SEO como indican sus siglas en inglés: *Search Engine Optimization*, hace mención a los procesos de optimización y mejora de la visibilidad y presencia de una página web dentro de los resultados de los buscadores más famosos como son Google, Bing, Yahoo, etc. de forma natural u orgánica. Esto quiere decir que no se realiza pago alguno al buscador para que el posicionamiento sea mejor que el del resto de páginas webs.

Las principales técnicas empleadas se basan en optimizar el contenido así como la estructura de la web de tal manera que la indexación y relevancia que los buscadores adjudican a la página mejore.

Por medio de estas técnicas, el objetivo es optimizar la página web de tal manera que cuando el cliente busque algún tipo de información en relevancia con la marca o producto de nuestro cliente, se sitúe en el listado de resultados de búsqueda por encima de las de la competencia.

Se pueden distinguir dos tipos de técnicas:

- *SEO On-page*: cuando se habla de SEO On-page, se refiere a todas aquellas características de la web que pueden ayudar a situarla en mejor posición dentro del ranking de páginas.

Es por ello que se realizarán cambios en los títulos, longitud del contenido, imágenes, palabras clave para los contenidos, uso de atributos dentro de los textos como la cursiva o la negrita, entrelazado de las páginas de la web, velocidad de carga, nomenclatura de la propia dirección de la página, etc.

- *SEO Off-page*: en este caso se centrará en acciones desarrolladas fuera de la página web para mejorar el posicionamiento.

Para ello se tendrá que conseguir el mayor número de enlaces externos que acaben aterrizando en el sitio web.

Por otro lado se tiene el **SEM** o *Search Engine Marketing* donde se posicionará la página en los primeros sitios del ranking de búsquedas, creando campañas de anuncios.

Se tratan de anuncios que contienen las mismas palabras que el usuario está buscando y que previamente el anunciante ha pagado.

Cuando el cliente contrata este tipo de campañas, solo deberá pagar cuando el usuario haga clic sobre el anuncio y acceda a la página web.

Este tipo de herramientas son brindadas por los propios buscadores para ser publicitados en sus medios de búsqueda así como en sus redes de contenidos.

Una vez introducidas las ideas de SEO y SEM se definirán una serie de conceptos con los que se contabilizará el ROI (Retorno de la inversión) de este tipo de iniciativas:

- *Key message o palabras clave*, describen el contenido de la página web dándonos una idea del contenido y la información que se muestra. La elección de estas palabras es muy importante porque son la que emplearán los usuarios a la hora de consultar información relevante en los buscadores, por lo que si la elección es la correcta la presencia de la página web en los buscadores aumentará.
- *PPC*: siglas del termino anglosajón *Pay per click* que significa *Pago por clic*, donde el cliente sólo paga por cada clic que el anuncio contratado genera. Se puede dar la situación de que el anuncio sea mostrado en la página del buscador pero que no acabe siendo clicado, por lo que no se pagará en dicha situación.
- *CTR*: siglas procedentes del inglés *Click through ratio*, en español significa *Ratio de cliqueo*. Se entiende como el tanto por ciento de impresiones de la página web que

resultan en clics, esto quiere decir, por cada 100 veces que el anuncio ha sido mostrado en pantalla cuántos clics en él se ha obtenido.

- *CPC* o coste por clic: es la cantidad de dinero que el cliente estima pagar al motor de búsqueda (Google, Yahoo, Bing, etc.), donde insertará sus anuncios, por cada clic que se haga sobre él. Este sistema permite un alcance de la mayoría de los usuarios de Internet segmentándolos por estar interesados en nuestro producto o servicio. A medida que el anuncio vaya aumentando el número de clics, más alto estará en la lista de enlaces patrocinados y abaratará la relación con las palabras clave. Hay que tener en cuenta que esta metodología se basa en un sistema de pujas, esto quiere decir que por cada palabra clave para la cual se compre un anuncio, la competencia también aspira a comprarla y será el que mejor precio por clic ofrezca, el que alcance las posiciones más altas del listado.
- *Conversión*: hecho cuantificable cuando un visitante de una página web cumpla un objetivo previamente definido. Por ejemplo, una tienda de ropa online puede marcarse como conversión una venta de un producto, pero también puede cuantificar como conversión las veces que el usuario se ha descargado el catálogo.

1.3.8. Web Apps y versión móvil de páginas web

Se puede definir una web App como una aplicación desarrollada para ser ejecutada en un navegador (Internet Explorer, Google Chrome, Mozilla Firefox...) y que ha sido optimizada mediante HTML5, CSS3 y JQuery Mobile (lenguajes y códigos de programación) entre otros para su correcta visualización en los Smartphone.



Ilustración 7 - Web Apps Multidispositivo

Entre las principales ventajas que se tiene al usar una web App destacan que:

- No es necesario descargar aplicación alguna ya que se accede directamente desde el navegador web del dispositivo.
- Al ejecutar la aplicación vía web se asegura que la versión del contenido mostrado es siempre la última, por lo que no se necesitan lanzar actualizaciones.
- Por medio de un único desarrollo, al que en el peor de los casos se tendrá que realizar alguna pequeña modificación, se puede acceder a todas las plataformas: Android, iOS, Windows...

1.3.9. E-detailing

El e-detailing es una herramienta de comunicación que se basa en la utilización de las nuevas tecnologías para desarrollar acciones de marketing farmacéutico así como para entablar y mantener la relación con los médicos.

Las empresas del sector farmacéutico emplean este tipo de iniciativas para que los delegados de ventas o visitantes médicos comuniquen la información de los productos y servicios de una manera más dinámica y directa a los profesionales de la salud.



Durante estos últimos años se han unido tres factores que hacen que el e-detailing interese cada vez más a las compañías farmacéuticas: el elevado gasto que suponen las redes de ventas, la bajada en la efectividad de las visitas, debido a que los médicos cada vez disponen de menos tiempo para atender a los delegados, y un masivo uso de Internet y otras tecnologías.

Como sucede en otros campos, en EEUU han sido los pioneros en el uso de esta técnica en todas sus posibilidades.

Hasta el momento sólo el e-detailing ha servido para realizar estudios comparativos y fiables, de la prescripción de los médicos en EEUU, con resultados siempre positivos para aquellos laboratorios que utilizan esta técnica. Estos resultados han animado a otras compañías farmacéuticas en España a mostrar interés por el e-detailing y en general, en Europa la mayoría de empresas ya se plantean seriamente la utilización de este sistema, como complemento a las actividades de marketing de la compañía.

A día de hoy Europa está por delante de EEUU en cuanto al uso de las tecnologías aplicadas a las redes de ventas. Sin embargo, hasta el momento, las compañías americanas son las que más han utilizado el e-detailing, gracias a que las leyes de este país son más permisivas en cuanto a la incentivación que se puede realizar a los médicos, para fomentar entre ellos el uso de esta tecnología.

Las aplicaciones informáticas desarrolladas expresamente con este objetivo y parametrizadas en función de las necesidades de cada laboratorio farmacéutico, permiten a los usuarios acceder a todo tipo de información promocional, formativa o informativa, gracias a entornos de comunicación interactivos. Y envían mensajes precisos, focalizados y bien estructurados, diseñados por profesionales expertos en comunicación.

Preguntando a los delegados de ventas, se ha visto que cada vez les es más difícil contactar y establecer una conversación del producto con los profesionales de la salud. Con respecto a los médicos, la gran cantidad de asistencias a los que están sometidos diariamente, el exceso de información que los laboratorios farmacéuticos les están dando, la regulación del número de visitas que están llevando a cabo los centros de salud y el tiempo que emplean en sus propios proyectos de investigación, han conducido a que el

contacto a través de la visita médica tiende a ser menos efectivo y más reducido en tiempo. Además, los médicos valoran más la información obtenida de Internet que la que les ofrecen los visitantes (Tabla 2).

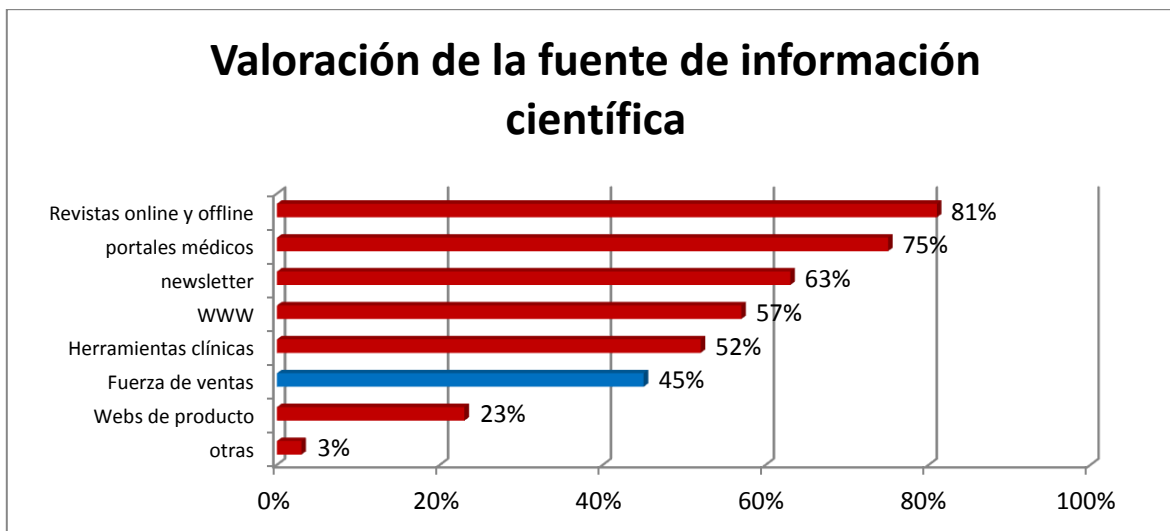


Tabla 2 - Valoración de la fuente de información científica (Fuente: Jupiter Research 2012)

Ante este panorama aparece el e-detailing como una herramienta de valor añadido que complementa el esfuerzo offline del delegado, sirviéndose de las nuevas tecnologías como son dispositivos móviles, tabletas, PC portátiles, etc.

Esta herramienta incrementa y refuerza la efectividad del marketing farmacéutico. Permite al médico controlar en todo momento los tiempos que dedica a este tipo de visitas. El delegado presenta información precisa, en el lugar adecuado y cuando el médico desee, pudiendo ser incluso fuera de su horario laboral evitando la presión asistencial a la que estaría sometido en su consulta. Con esta disponibilidad y flexibilidad que se obtiene en este tipo de visita, se consigue aumentar el tiempo empleado en una presentación online así como reducir el coste medio por minuto de atención frente al sistema que se ha estado usando tradicionalmente.

Hasta el momento, los laboratorios farmacéuticos ofrecían información médica online a través de sus webs corporativas. Este tipo de actuación como refuerzo añadido a la visita,



no genera una relación a largo plazo con la compañía que es el principal interés del departamento de marketing.

Las opciones que se tienen a la hora de generar un e-detailing varían según la interactividad que se quiera buscar: en el nivel mínimo se puede empezar por una presentación estática del producto, pasando por presentaciones multimedia a través de aplicaciones interactivas y acabando en el nivel máximo de realismo realizando videoconferencias. Aunque esta última iniciativa tiene muchas barreras en nuestro país debido al tipo de regulación farmacéutica vigente.

Otro método del que se pueden servir las empresas de la industria para llegar a audiencias de menor acceso y más específicas, es a través de portales profesionales en donde los médicos tengan acceso a estos programas e-detailing.

Resumiendo, los principales beneficios que puede aportar el edetailing a la industria:

- Permite el flujo de información de los médicos, recibiendo de ellos un constante feedback del mensaje que se está tratando de transmitir.
- Se consigue una fidelización del médico a través de su implicación con la herramienta.
- Disminución del coste por minuto de atención empleado.
- Se da al delegado la oportunidad de ofrecer la información a un objetivo más específico.
- Facilita el acceso a aquellos médicos que son más reticentes a recibir al delegado de la manera tradicional.
- Se complementa la información básica con datos adicionales dando valor añadido a la visita.

1.3.10. Estrategia multicanal

El marketing multicanal tiene su origen en el antiguo modelo media-mix, donde el objetivo se centraba en llegar a los consumidores por distintos medios, en diferentes momentos y empleando la mezcla adecuada de medios para llegar al consumidor de una manera más eficaz.

La teoría del marketing multicanal demuestra que el uso efectivo de distintos medios ha llevado a muchas compañías a convertirse en las primeras opciones a la hora de que el consumidor tomaba la decisión de compra.

Por lo tanto el concepto de media-mix ha evolucionado a lo que hoy se entiende como marketing multicanal gracias a los siguientes avances:

- La transición que sucedió en los años 90 del marketing transaccional al relacional por parte de los profesionales del marketing.

Las grandes compañías, siguiendo el modelo de las empresas japonesas, cambiaron todos sus procesos anteriormente orientados a la producción para centrarlos entorno al cliente. De esta manera, los consumidores comenzaron a tener el poder y los planes de comunicación comenzaron a ser uno de los principales factores a la hora de diseñar las estrategias globales de las compañías.

Es más, las compañías empezaron a tomar en cuenta el coste de adquisición de un nuevo cliente como factor clave a incluir en sus estrategias, redefiniendo el significado de vida útil del cliente. Con estos cambios, la competencia se hizo más agresiva con el consiguiente beneficio por parte de los consumidores.

La relación con el cliente si estaba bien estructurada y analizada, comenzó a ser una gran fuente de ingresos. Pero el abuso de este tipo de comunicaciones, llevó a los consumidores a denunciar las comunicaciones no deseadas, irrelevantes e intrusivas, obligando a la legislación a regular las actividades de estas empresas en cuanto a privacidad de datos y comunicaciones masivas.



La obtención y análisis de datos sobre el comportamiento de los consumidores para realizar campañas personalizadas y alcanzar al usuario por distintos canales hizo que las empresas fuesen más productivas y eficaces en sus transacciones comerciales.

- El número de canales de comunicación aumentó considerablemente.

La aparición de nuevos canales como son el email o las páginas web, han enriquecido e incrementado la importancia de establecer relaciones de calidad con el cliente.

Además, distinguir los canales de comunicación de los de venta es cada vez más difícil ya que ambos convergen.

A esta situación hay que añadirle los constantes avances tecnológicos que permiten gestionar gran cantidad de datos, permitiendo que la comunicación con el consumidor pueda ser lo más personalizable posible tanto por medio electrónico como por medio físico (impreso).

Una campaña de comunicación ejecutada y personalizada con éxito, puede alcanzar un aumento en las tasas de conversión entre 5 y 10 veces más que empleando los canales tradicionales masivos.

Si hablamos de la situación actual, sabemos que combinando medios como el email, la web y el marketing móvil integrados bajo campañas multicanal los resultados son incluso mayores.





2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Análisis PEST

2.1.1. Político y legal

El proyecto se desarrollará con base en España, pero teniendo como objetivo su internacionalización a nivel Europa a largo plazo.

En España habrá que respetar y tener en cuenta estrictamente la vigente Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, conocida como LOPD. El Tribunal Constitucional en su sentencia 292/2000 define la Protección de Datos como el derecho fundamental que garantiza a toda persona "un poder de control sobre sus datos personales, sobre su uso y destino, con el propósito de impedir su tráfico ilícito y lesiva para la dignidad y derecho del afectado". E incluso en la Constitución el artículo 18.4 dice que "la ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos".

La Ley 34/1988, general de publicidad, en su art. 5.4, determina que "los productos estupefacientes, psicotrópicos y medicamentos, destinados al consumo de personas y animales, solamente podrán ser objeto de publicidad en los casos, formas y condiciones establecidos en las normas especiales que los regulen".

Hay, por tanto, una remisión en la citada ley a la normativa sectorial, cuyos exponentes fundamentales son, además de la directiva y real decreto mencionados, la Ley 29/2006, de 26 de julio, de garantías y uso racional de los medicamentos y productos sanitarios. En definitiva, lo que rige en materia de publicidad de medicamentos es la normativa propiamente farmacéutica y no la general de publicidad.

De esta forma, los principios generales en este campo son los que se citan a continuación:

1. Sólo pueden publicitarse medicamentos que cuenten con autorización de comercialización.
2. Todos los elementos de la publicidad han de ajustarse a las informaciones que figuren en la ficha técnica.
3. Ha de favorecerse en cualquier caso su utilización racional, presentando el medicamento de forma objetiva y sin exagerar sus propiedades.
4. La publicidad no debe ser engañosa.

Por último, se distingue entre dos situaciones distintas a las que aplican diferentes requisitos como se verá más abajo de este informe: por un lado, la publicidad destinada al



público, y, por otro lado, la publicidad destinada a los profesionales con capacidad de prescripción o dispensación.

2.1.2. Económico

Desde una perspectiva financiera, se puede observar que, en términos globales, la economía española acelera su crecimiento y consigue así alcanzar por tercer trimestre consecutivo tasas positivas, registrando un 0,4% al finalizar marzo de 2014, siguiendo así con una trayectoria de mejora gradual, que le permitió salir de la fase de contracción en la que había recaído a comienzos de 2011.

En lo que respecta al PIB, éste sufrió un incremento de un 0,5% en el primer trimestre del 2014, superando así el descenso del 0,2% obtenido en el último trimestre del año anterior. Este resultado supone la primera tasa positiva desde mediados de 2011. Consolidándose así la tendencia de progresiva recuperación de la economía española.

En lo relativo al gasto, la demanda nacional muestra una evolución expansiva en el primer trimestre de 2014, aportando 0,7 puntos porcentuales a la variación interanual del PIB. Por primera vez desde hace catorce trimestres, se ha conseguido una contribución positiva. A pesar de ello y habiendo obtenido 0,4 puntos en el último trimestre de 2013, la demanda externa neta obtuvo un decrecimiento de 0,2 puntos en el primer trimestre de 2014.

En cuanto al análisis de los factores que compete a la demanda nacional, y en términos intertrimestrales, se determina que el ritmo de avance del gasto en consumo final de hogares se deceleró levemente hasta caer al 0,4% en el primer trimestre de 2014, obteniendo una décima menos que en el último trimestre de 2013.

Por otra parte, la formación bruta de capital fijo al final del primer trimestre de este año, cayó un 0,1% con respecto a los dos últimos trimestres del año 2013. Esta caída se debe fundamentalmente a que el perfil de la inversión en construcción es actualmente, de naturaleza contractiva, bajando al 3,3% en el primer trimestre del 2014 con respecto al 6,5% del último trimestre del 2013. En lo concerniente al gasto en consumo final de las Administraciones Públicas, la tasa intertrimestral muestra un incremento del 4,4% en el primer trimestre del 2014, lo que supone un 0,5% más que en el periodo final del 2013.

		PIB		Consumo final de los hogares y de las ISFLSH		Consumo final de las AAPP		Formación bruta de capital fijo		Demanda nacional		Exportaciones de bienes y servicios		Importaciones de bienes y servicios		Pro memoria: PIB pm precios corrientes (g)	
		España	Zona del euro	España	Zona del euro (b)	España	Zona del euro (d)	España	Zona del euro	España	Zona del euro (e)	España	Zona del euro (f)	España	Zona del euro (f)	España	Zona del euro
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
11	P	0,1	1,6	-1,2	0,3	-0,5	-0,1	-5,4	1,7	-2,0	0,7	7,6	6,7	-0,1	4,7	1 046	9 419
12	A	-1,6	-0,6	-2,8	-1,4	-4,8	-0,6	-7,0	-3,8	-4,1	-2,2	2,1	2,7	-5,7	-0,8	1 029	9 484
13	A	-1,2	-0,4	-2,0	-0,6	-2,3	0,1	-5,1	-2,8	-2,7	-0,9	4,9	1,5	0,4	0,4	1 023	9 585
11	P	0,3	1,8	-1,0	0,4	-0,7	-0,0	-5,4	1,3	-1,9	1,0	7,4	6,5	-0,7	4,7	262	2 353
///	P	-0,0	1,4	-1,0	0,4	-2,2	-0,4	-4,0	0,9	-2,0	0,6	7,2	5,9	0,0	4,0	261	2 360
IV	P	-0,6	0,7	-2,8	-0,8	-0,7	-0,2	-6,6	0,7	-3,3	-0,5	4,2	3,6	-5,1	0,8	260	2 362
12	I	-1,2	-0,2	-1,8	-1,2	-4,9	-0,3	-6,0	-2,7	-3,4	-1,7	0,1	2,8	-6,9	-0,7	259	2 369
II	A	-1,6	-0,5	-3,1	-1,2	-4,4	-0,6	-6,9	-3,8	-4,1	-2,3	0,5	3,4	-7,7	-0,7	258	2 370
III	A	-1,7	-0,7	-2,8	-1,6	-4,9	-0,6	-7,5	-4,0	-4,2	-2,5	3,3	2,8	-4,6	-0,9	257	2 373
IV	A	-2,1	-1,0	-3,5	-1,5	-5,0	-0,7	-7,7	-4,7	-4,6	-2,3	4,4	1,9	-3,5	-0,8	255	2 371
13	I	-1,9	-1,2	-4,2	-1,4	-2,3	-0,2	-7,2	-5,2	-4,4	-2,1	2,9	0,2	-4,9	-1,7	257	2 380
II	A	-1,6	-0,6	-3,0	-0,7	-3,4	0,0	-5,8	-3,4	-3,6	-1,4	9,5	1,7	3,2	0,1	255	2 395
III	A	-1,1	-0,3	-1,7	-0,5	0,2	0,5	-5,3	-2,4	-2,1	-0,4	3,5	1,0	0,6	0,7	255	2 401
IV	A	-0,2	0,5	0,7	0,1	-3,5	0,1	-1,7	-0,1	-0,6	0,1	3,7	2,9	2,7	2,5	255	2 409
14	I	0,5	0,9	1,6	0,4	-0,2	0,2	-1,1	1,9	0,7	...	8,1	4,1	9,3	4,2	257	2 423

Tabla 3- Evolución actividad económica España (Fuente:BCE 2014)

Sin embargo, el análisis en los componentes de equipo nos muestra un crecimiento de 0,7%, alargándose así en cinco trimestres el incremento en este campo. Asimismo, experimentaron los activos fijos no materiales una subida del 2% en el primer trimestre del 2014. Tabla 4.

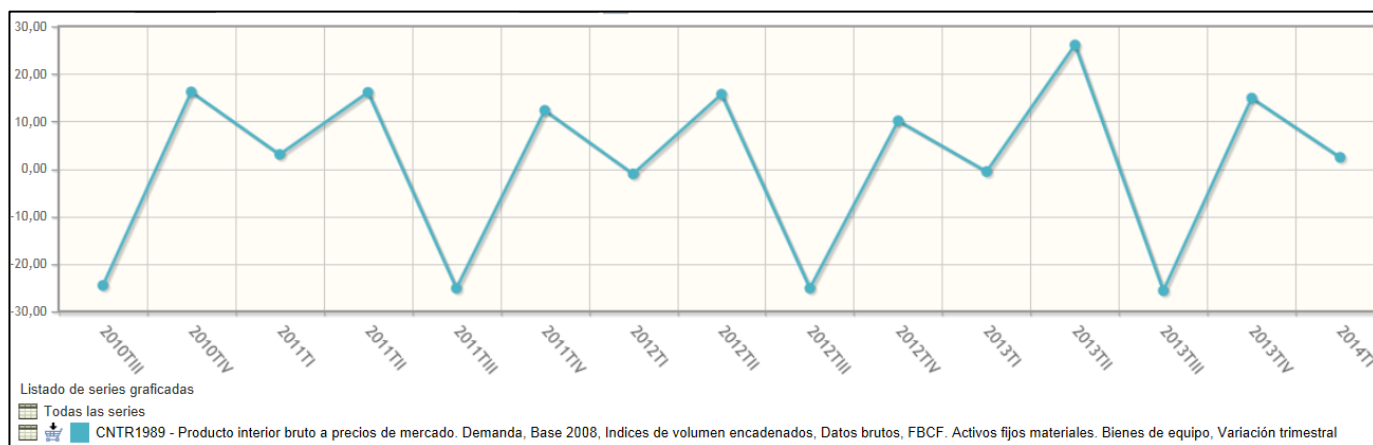


Tabla 4 - Análisis componentes de equipo en España (fuente: INE 2014)

Otro de los componentes más relevantes a analizar llegados a este punto, es la demanda exterior neta. En ella podemos observar cómo desciende ligeramente (seis décimas) con respecto al trimestre anterior. Para alcanzar esta cifra hay que tener en cuenta que las exportaciones tanto de bienes como de servicios aumentaron su crecimiento en 4,4 puntos. Consecuencia directa por el aumento en el flujo de bienes en países de la zona Euro que creció hasta lograr el 48,7% ya que la participación del resto de la Unión Europea se mantuvo con la misma tasa que en el mismo periodo en 2013.

Aun así, en términos interanuales, las exportaciones a la euro zona y Unión Europea, decrecieron a tasas del 3,0% y 3,1% respectivamente. Como causa fundamental encontramos la disminución del 17,4 interanual por parte de las exportaciones al principal cliente español, Francia. En cuanto al segundo cliente más importante, Alemania, se puede hablar con cierta ilusión, ya que se logró alcanzar un aumento del 1,5 %.

Si se tiene en cuenta los tres países que han contribuido de forma política en esta variación interanual del punto exportaciones, se determina que por orden de tasas más positivas, se encontraría Portugal con 1,3 puntos, Arabia Saudí con 1,2 puntos y en tercera posición se encontraría Corea del Sur con 0,7 puntos.

También podemos destacar a los tres países que han influido de una forma negativa a las exportaciones españolas. En este caso, nos encontramos con Francia (-3,0 puntos), Australia (-1,4 puntos) y finalmente Brasil con -0,5 puntos.

Área geográfica	EXPORTACIONES			IMPORTACIONES		
	% total	var. 14/13*	contrib.**	% total	var. 14/13*	contrib.**
EUROPA	68,6	-4,2	-2,9	61,3	4,9	2,8
UNIÓN EUROPEA	61,8	-3,1	-1,9	53,9	7,4	3,7
ZONA EURO	48,7	-3,0	-1,4	43,7	7,0	2,8
Francia	14,8	-17,4	-3,0	11,8	7,7	0,8
Alemania	10,5	1,5	0,2	12,1	13,3	1,4
Italia	6,8	-4,7	-0,3	6,1	11,4	0,6
RESTO UE	13,0	-3,5	-0,5	10,2	8,9	0,8
Reino Unido	6,3	-1,9	-0,1	4,0	10,0	0,4
RESTO EUROPA	6,8	-13,3	-1,0	7,4	-10,4	-0,9
AMÉRICA DEL NORTE	4,7	-2,9	-0,1	3,7	-26,7	-1,3
EEUU	4,2	-3,4	-0,1	3,5	-23,9	-1,1
AMÉRICA LATINA	6,2	-5,3	-0,3	7,3	3,5	0,2
Brasil	1,2	-30,7	-0,5	1,0	-12,5	-0,1
ASIA	10,3	16,4	1,4	16,2	-8,3	-1,4
Japón	1,0	-3,7	0,0	1,0	0,0	0,0
China	1,7	-14,3	-0,3	6,2	6,4	0,4
ORIENTE MEDIO	4,0	43,7	1,2	2,8	-42,5	-2,0
ÁFRICA	7,5	-0,6	0,0	10,9	-10,9	-1,3
Marruecos	2,6	8,2	0,2	1,7	9,3	0,1
OCEANÍA	0,7	-65,5	-1,4	0,4	28,9	0,1
TOTAL	100,0	-3,7	-3,7	100,0	-1,1	-1,1

Tabla 5 - Exportaciones e importaciones nacionales (Fuente: INE 2014)

A su vez, las exportaciones de servicios no turísticos sufrieron un aumento de 12 puntos. Como dato negativo, se ha obtenido un resultado negativo, con una variación de 0,1 con respecto al trimestre anterior en las compras de no residentes en el territorio.

En cuanto a las importaciones de bienes y servicios, podemos determinar que han sufrido una gran aceleración este último trimestre, aumentando hasta alcanzar 7,4 puntos en términos interanuales respecto al mismo periodo abril del año 2013. El aumento correspondiente a la zona Euro fue de 7,0 puntos. Este gran crecimiento fue alimentado fundamentalmente por las importaciones de bienes que supone una tasa de variación anual del 11,7 frente al 4,7 experimentado en el trimestre anterior. Por su parte, las importaciones de servicios no turísticos registran una tasa del 0,5, superando así en 6,8 la tasa del trimestre anterior. Las compras de los residentes en el resto del mundo, reducen su crecimiento en 6,8 su tasa, situándose en el 4,8.



Como principales proveedores de estas importaciones podemos destacar a Alemania con un peso del 12,1% de las importaciones y a Francia con un 11,8. Aumentaron en este abril de 2014 en un 13,3% Alemania y un 7,7% Francia.

Por lo que respecta a las importaciones de países no pertenecientes a la Unión Europea se reconoció un retroceso del 9,4% respecto a abril de 2013.

Analizando la balanza comercial en la que se encuentra actualmente España, notamos que esta aportación negativa de la demanda externa neta al crecimiento interanual del PIB, es generada como consecuencia del incremento de las importaciones frente a las exportaciones, cuyas tasas actuales se sitúan en el 9,3% y del 8,1%, respectivamente. Estos crecimientos son superiores en 6,6 y 4,4 puntos a los del trimestre precedente. Una vez más, las importaciones volvieron a crecer (1,5%), tras la caída del trimestre precedente (-0,6%), y las exportaciones por su parte consiguieron decrecer en un 0,4%, a pesar de haber logrado durante tres trimestres consecutivos un ligero crecimiento.

Otro de los indicadores que ha ayudado a este crecimiento de la economía española es la variación positiva de 0,2 puntos que ha experimentado el IPC en este mes de mayo 2014. Lo que le sitúa dos décimas por debajo del registro obtenido en el mes inmediatamente anterior. Obteniendo de esta forma una disminución de tres décimas hasta obtener una tasa anual del 0,0 de la inflación subyacente.

Los grupos más destacables que han intervenido en esta bajada de 0,2 en la evolución interanual de los precios con respecto al mes anterior han sido:

- Alimentos y bebidas no alcohólicas. En este caso, su disminución es del 0,8%.
- Ocio y cultura. Experimenta una variación negativa del 1,1%. Este resultado le sitúa en un punto por debajo del último dato obtenido en abril 2014.
- El grupo en el que se encuentran hoteles, cafés y restaurantes, experimenta un descenso de 0,5 su variación anual (dos décimas por debajo del periodo anterior)



Aunque la tasa anual del IPC general ha sufrido una bajada, dentro de ella se han experimentado ciertos aumentos en los siguientes grupos definidos. La subida más destacable aparece en el transporte, con un punto más sobre la tasa del mes anterior. Situándose así en el 0,8. El subsector relacionado con los medicamentos se sitúa en este mes con 0,8 puntos.

Otro de los grandes factores a tener en cuenta es el la evolución del desempleo en España. En este periodo de referencia (primer trimestre 2014), se sitúa por debajo del mismo periodo en 2008, alcanzando una tasa del -1,08. En términos trimestrales se puede decir que la variación ha bajado hasta alcanzar un -0,04%, considerándose así el mayor descenso desde el tercer trimestre de 2005. Los mayores descensos por comunidades autónomas que han contribuido a esta tasa han sido, Andalucía, Comunidad Valenciana, Cataluña e Islas Baleares. También se observa un aumento de la ocupación en el sector agricultura y un descenso en servicios, construcción e industria.

Según los datos de Contabilidad Nacional para el trimestre de 2014, nos muestran una recuperación económica en la que se ve un pequeño impulso, a la que contribuye una aceleración del crecimiento intertrimestral del PIB y el registro de una tasa anual positiva. A su vez, este crecimiento económico está confirmando un aumento en la generación del empleo (fundamentalmente a tiempo completo). Este crecimiento laboral viene acompañado de una moderación salarial y cierta recuperación de competitividad frente al exterior, aunque se ve un poco mermado por la subida de las importaciones. Por lo tanto nos encontramos frente a un el patrón de crecimiento equilibrado, dadas las contribuciones relativas de demanda interna y externa.

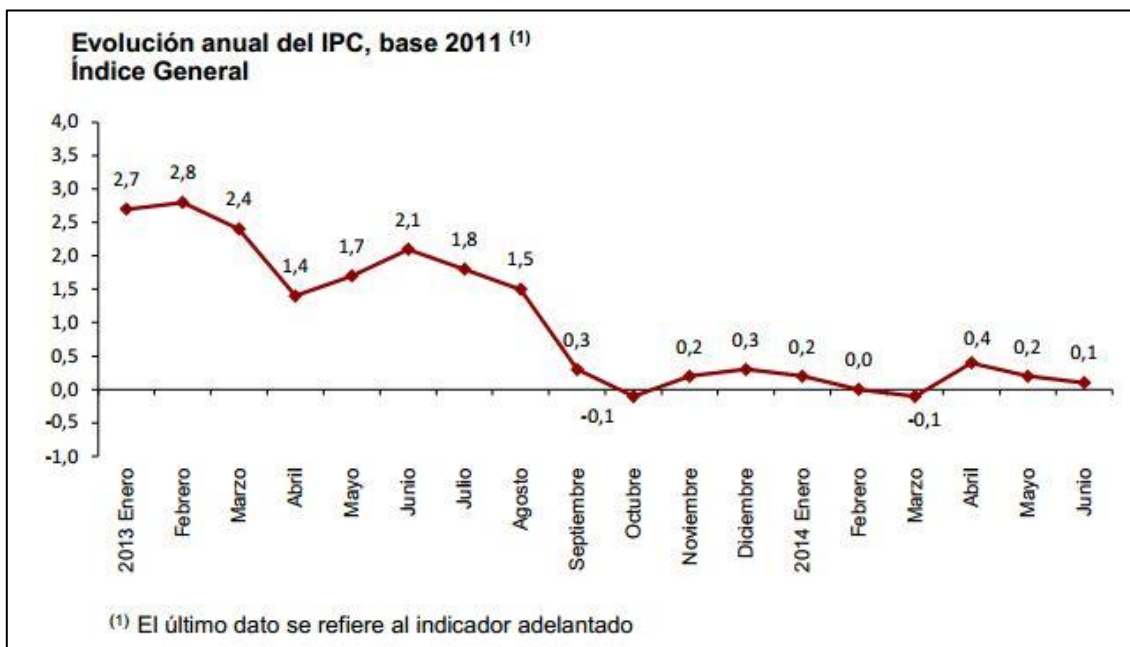


Tabla 6 - Evolución anual del IPC (INE 2014)

2.1.3. Sociocultural

La población en España a día 1 de Enero de 2014 asciende a 47.129.783 millones pasando de los 46.094.454 millones de 1 de enero de 2013, lo que supone una recuperación del descenso sufrido el año pasado, primer descenso de la población desde 1981 según proyectados por el INE (Instituto Nacional de Estadística).

El estudio "*Proyecciones de Población a corto plazo (2012-2022) y a largo plazo (2012-2052)*" prevé que España registrará "un paulatino descenso de la natalidad" en los próximos años, ya que en 2021 nacerían 375.159 niños, casi un 20 por ciento menos que en el último año, y hasta 2031 se registrarían 7,7 millones de nacimientos, un 9 por ciento menos que en los últimos 20 años.

Por otro lado, el envejecimiento de la población provocará que los mayores crecimientos de población se concentren en edades avanzadas. En concreto, en 2052 el grupo de edad de mayores de 64 años se incrementaría en 7,2 millones de personas (un 89%) y pasaría a constituir el 37 por ciento de la población total. Por el contrario, España perdería 9,9

millones de personas de edades comprendidas entre 16 a 64 años (un 32%) y casi dos millones en el grupo de población de 0 a 15 años (un 26%).

Por ello, de mantenerse la tendencia y el comportamiento demográfico actual, en 2022 la tasa de dependencia se elevaría hasta el 58 por ciento, es decir, por cada 10 personas en edad de trabajar, en 2022 habría casi 6 potencialmente inactivas. En 40 años, esta tasa de dependencia se elevaría al 99 por ciento, por lo que por cada persona en edad de trabajar prácticamente habría otra que no estaría en edad de hacerlo.

2.1.4. Tecnológico

Según datos obtenidos en la última encuesta diseñada en 2013 por la empresa comScore (líder global en la medición y análisis de audiencias) se puede observar que la tendencia del consumo de contenidos digitales en España es creciente en todos los campos con una media de crecimiento en torno al 23% con respecto al año anterior (Tabla 7)

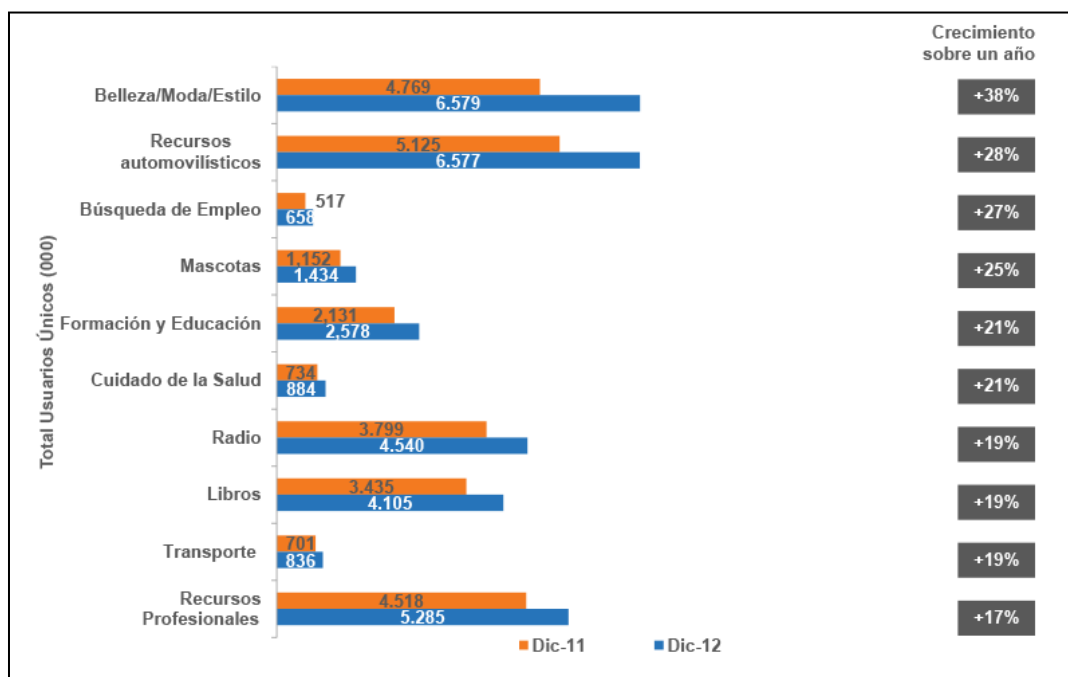


Tabla 7 - Comportamiento digital de la audiencia en España (Fuente: comScore 2013)

De este mismo estudio que comScore realizó, se pueden realizar los siguientes análisis:

España liderando en Europa el uso de dispositivos móviles:

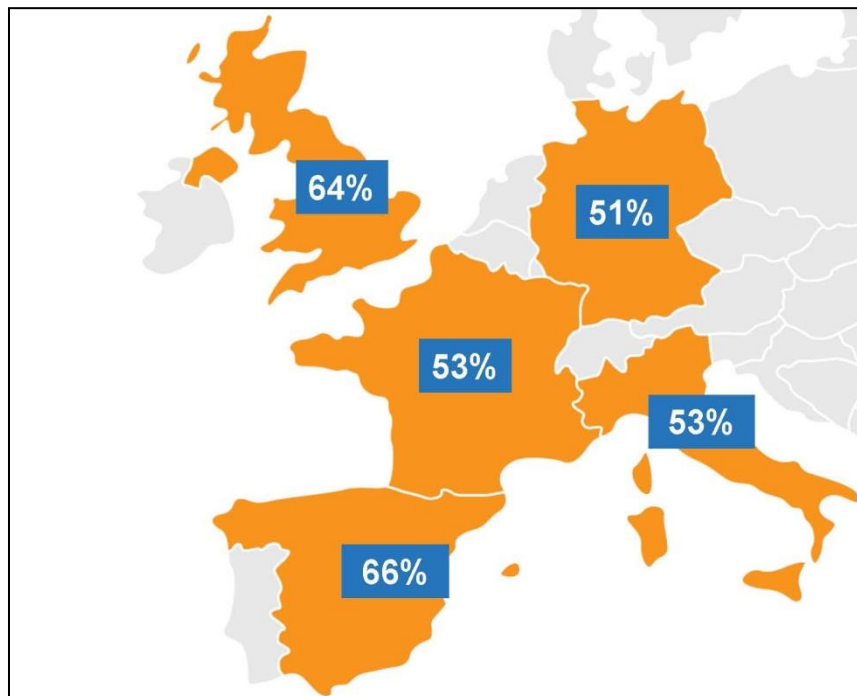


Ilustración 8 - Penetración de dispositivos móviles en Europa (Fuente: comScore)

Si se analiza en España el número de personas que han adquirido un dispositivo móvil, ya sea Smartphone como tableta, se observa que ha aumentado un 70% con respecto al año anterior.

Cabe destacar que si se habla de números en cuanto a tabletas, el país cuenta con un crecimiento de un 11% estando por encima de los 4 millones de usuarios.

Viendo la Ilustración 8, se puede observar que España es el país líder en Europa en cuanto al uso de Smartphone con un índice de penetración del 66%.

Analizando la audiencia española, se puede remarcar que los usuarios pasan una media de 4 horas al día visitando contenidos de redes sociales, aunque también es cierto que este



tipo de accesos a través del móvil creció un 45% con respecto al año anterior, desde el ordenador decreció.

En Diciembre de 2012 se contabilizó que más de 17 millones de españoles navegaron por la web, que comparándolo con el 2011, lo que supone un crecimiento del 9%. Además, en torno al 80% de los teléfonos comprados ese mismo mes en el segmento de la población española entre los 15-34 años fueron Smartphone.

Comienza a observarse un aumento del número de consumidores que realizan transacciones comerciales desde un dispositivo móvil:

En torno al 10% de los usuarios que tienen un Smartphone adquirieron un servicio o producto desde este tipo de dispositivo. También el 16% de todos ellos lo emplearon para buscar y comparar precios entre distintas opciones de compra.

De estas cifras se puede vaticinar que el comercio desde el móvil será una de las principales tendencias a analizar a corto plazo.

Actualmente en la sociedad española se puede observar una fragmentación muy rápida en los sectores de la comunicación, evolucionando hacia un entorno multiplataforma donde ya no se consumen contenidos digitales únicamente a través de los ordenadores sino que van apareciendo un gran número de dispositivos móviles como los Smartphone o teléfonos inteligentes y tabletas.

También se está observando que los usuarios, a la hora de consumir contenidos se están independizando de las plataformas tradicionales y están cambiando constantemente de dispositivos durante el día.

Sirve como ejemplo que a la hora de hacer mediciones sobre una página web, ya no se puede centrar únicamente en el tráfico web ya que se puede observar cómo van aumentando los porcentajes de audiencias que provienen desde dispositivos móviles.



2.1.5. Ambiental

El Foro Económico Mundial (fundación sin fines de lucro donde se reúnen los principales líderes empresariales, los líderes políticos internacionales y periodistas e intelectuales para analizar los problemas que enfrenta el mundo) alerta: *“estamos perdiendo la batalla contra el cambio climático, la sensación de urgencia que teníamos hace dos años ha desaparecido”*. El documento señala que cada vez se producen más hechos catastróficos y en más lugares. Considera que es uno de los riesgos que está siendo poco abordado por los países. También comenta que la tecnología debe aportar soluciones a esta problemática.

Por otro lado, el sector del transporte es uno de los objetivos que ofrece esperanzas para un futuro más sostenible. Dentro de la sociedad siempre ha sido una de las áreas que han despertado mayor creatividad, pero ésta debe estar acompañada por la innovación y materiales precisos. Fibra de carbono, grafeno y otros supermateriales, ya disponibles, van a suponer un enorme salto. Esta lucha por los materiales, por los recursos, puede suponer la generación de nuevos conflictos internacionales, o que empeoren los existentes (en África, o en países como Afganistán, en el que China comienza a situarse orientándose a este fin).

2.2. El marketing digital en España

2.2.1. Informe anual de contenidos digitales

Analizando el Informe Anual de los Contenidos Digitales en España del año 2012 donde el ONTSI (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) muestra los datos y las tendencias más importantes de la Industria de los contenidos digitales en España, se detectan las principales tendencias para los próximos años a nivel nacional:

- Rápido y amplio desarrollo de las redes de gran velocidad y despliegue a nivel general de las redes móviles de cuarta generación.
- Aumento de la competencia entre los agentes que distribuyen los dispositivos de acceso: Smartphone, tabletas, televisores inteligentes, centros multimedia con conexión a internet, etc.
- Facilitar el desarrollo de aplicaciones con la consiguiente reducción de costes por parte de los distribuidores de contenidos a través de la creación de estándares.
- Como el contenido es lo más importante, el mercado funcionará en torno a aquellos proveedores de contenidos que dispongan de los derechos de distribución así como el modelo mejor optimizado para su distribución.

2.2.2. Previsión de inversión en marketing y web móvil

✓ Previsión inversión en marketing online

Tras el análisis del estudio de mercado para el 2013, donde la agencia de publicidad Kanlli ha comparado las previsiones de inversión en marketing digital de un gran número de empresas de los principales sectores de España, se observa que el 72% de las empresas confirman que incrementarán dicho presupuesto. De estos, el 35% tiene pensado aumentar dicho presupuesto por encima del 11% mientras que el otro 37% se inclina por un aumento del 10%.

Por otro lado el 25% de los encuestados, mantendrán su presupuesto para este año y destaca que solamente el 3% de las empresas planean disminuir su inversión con respecto al año anterior.

Por lo tanto se pueden resumir dichos datos en que 2014 será un año donde se experimentará un crecimiento del número de clientes que demanden servicios de marketing digital.

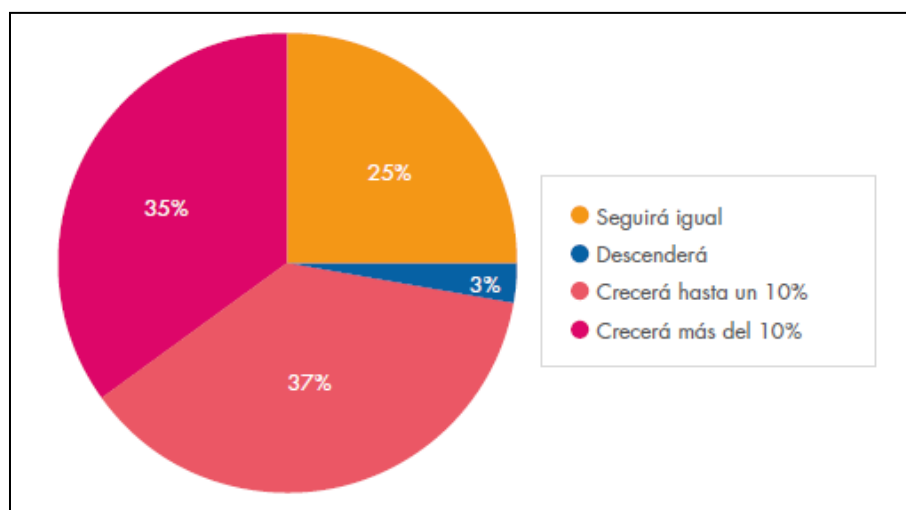


Ilustración 9 - Previsión inversión en marketing online (Fuente: Kanli 2013)

✓ Previsión inversión en marketing online por sectores

De los datos obtenidos (Ilustración 10) se puede asegurar que son aquellos sectores con menos expectativas de que sus ventas crezcan los más propensos a aumentar su presupuesto en marketing online.

Destaca el dato que el 100% de las empresas englobadas en el sector Servicios Profesionales, confirman que en este año incrementarán el presupuesto destinado a acciones de marketing digital.

También se observa que más del 50% de las empresas de todos los sectores tienen previsto aumentar su presupuesto llegando esta cifra hasta el 70% en sector Salud y Moda.

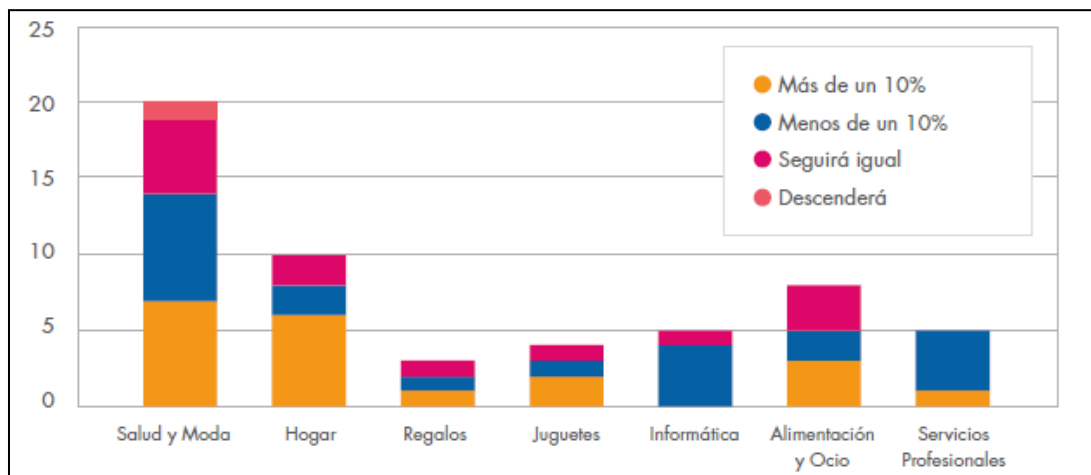


Ilustración 10 - Previsión inversión en marketing online por sectores (Fuente: Kanli 2013)

✓ Previsión inversión en marketing online por volumen de facturación

Como ya se había mencionado anteriormente, el 72% de las empresas participantes en el estudio, tienen pensado incrementar su presupuesto en marketing digital para este año.

Son muy interesantes los datos que arroja el estudio en cuanto a la distribución de dicho crecimiento en función del volumen de facturación anual de cada empresa.

Analizando la Ilustración 11 se observa que el 92% de las empresas que facturan por encima del millón de euros al año, aumentarán dicha partida presupuestaria. El 75% de aquellas cuyo volumen está comprendido entre 1.000.000 y 600.000 euros también lo aumentarán, en el mismo caso del 60% de aquellas empresas cuya facturación está comprendida entre 300 y 600 mil euros mientras que entre el 60% y el 70% del resto también lo harán.

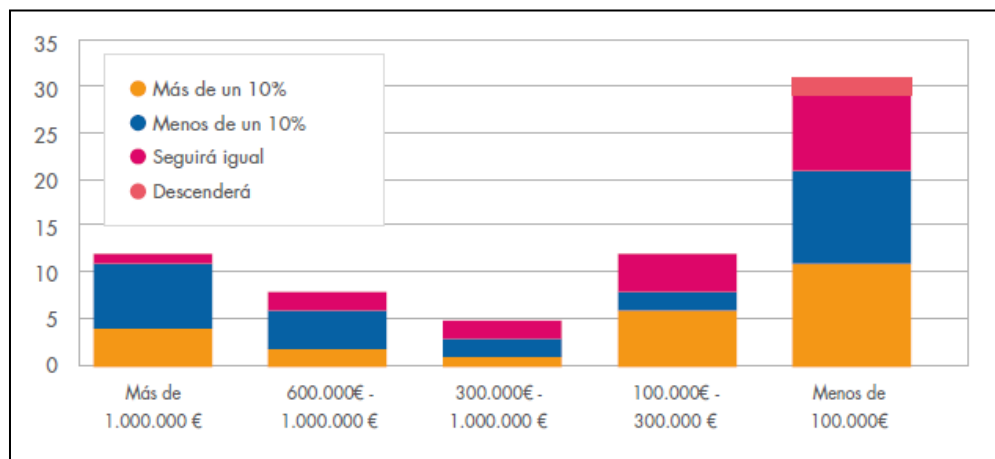


Ilustración 11 - Previsión inversión en marketing online por volumen de facturación (Fuente: Kanlli)

✓ Empresas con web no adaptada a móvil

Otro factor a tener en cuenta es la adaptabilidad de los servicios web de las empresas a los soportes móviles, y por tanto una gran oportunidad de la agencia ya que es uno de sus productos más importantes. El número de empresas que tienen su página web en versión móvil es muy reducido y aquellas que sí disponen de ella, no han conseguido adaptarla de una manera totalmente satisfactoria por lo que la experiencia de usuario no llega a ser del todo óptima.

Hay que destacar el desarrollo que está teniendo el canal móvil como generador de tráfico entre la empresa y sus clientes, y sobre todo en el email marketing donde la tasa de aperturas de correos electrónicos ha crecido considerablemente. Estos datos nos llevan a concluir que la adaptación, personalización y navegación a través de este tipo de canales esté cobrando cada vez más importancia.

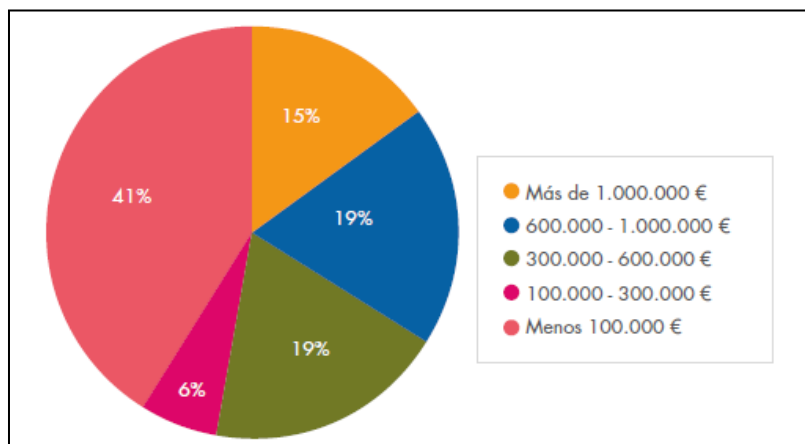


Ilustración 12 - Empresas con web no adaptada a móvil por volúmenes de facturación (Fuente: Kanlii)

Resumiendo los datos obtenidos en el estudio tan solo el 53% de las empresas disponen de una web adaptada a dispositivos móviles frente al otro 47% que no dispone de dicha versión móvil, pero hay que comentar que todos ellos ,menos el 6%, concluyeron que sí tenían pensado dicha adaptación.

2.3. Estudio del sector farmacéutico

La línea estratégica que actualmente el sector farmacéutico está desarrollando sigue un modelo comercial que no ha cambiado desde sus inicios y arroja datos sorprendentes como que los contactos comerciales directos a médicos realizados a través de la red de ventas, supone más del 70% del presupuesto promocional en España (fuente: CEGEDIM 2013, compañía líder en investigación de mercados exclusivamente dedicada al sector médico-farmacéutico)

Si analizamos este modelo de comercio se afirmará que no es sostenible en el ambiente de presión que actualmente vivimos, ya que la fuerza de ventas presencial es un canal muy caro (40-70 €/contacto) y cuyo rendimiento varía mucho. Esta variación del rendimiento es explicable en cuanto a que los delegados trabajan en un entorno cada vez más regulado, saturado de vendedores y que cada vez va perdiendo más la atención de los médicos.

¿Cómo han reaccionado otras industrias ante esta situación? Las empresas que han sabido responder a este cambio en el sector, han transformado su modelo comercial para adaptarse a esta revolución digital. Sirve como ejemplo, la banca comercial que ha rediseñado su modelo de oficinas, transformándolo de un sistema puramente transaccional a pasar a ser un compendio de asesoría financiera y gestión de clientes. Si se analiza este tipo de evolución se puede ver un gran impacto en la reducción de costes mientras que también se mejora el servicio gestionado en su mayoría por canales digitales (banca online, cajeros automáticos)

Si se lleva este tipo de evolución a las empresas del sector farmacéutico se obtendría:

- Una mayor eficiencia ya que se pasa de tener un gasto fijo como es el delgado de ventas a hacer variable los costes y reducirlos en orden de magnitud mediante la promoción digital.
- Mayor alcance: la tecnología digital conlleva unos menores costes a la hora de llegar a médicos con visitas comerciales restringidas.



- Una mayor efectividad ya que la promoción digital nos brinda unas características de segmentación, control absoluto en todo momento del mensaje y una trazabilidad de resultados.

Es por ello que la inversión promocional en medios digitales debe tener una tendencia alcista debiendo representar al menos un 20-25% de la inversión total con un horizonte de 4-5 años.

2.3.1. Análisis PEST del sector farmacéutico

El entorno actual resulta especialmente complejo y a la vez interesante para la industria farmacéutica tanto en España como a nivel global. Este sector se está viendo afectado y condicionado por distintos aspectos.

La crisis económica aún sigue existiendo y es una realidad. En este sentido, informes de gobiernos de todo el mundo muestran que el gasto en salud per cápita sigue creciendo, lo cual pone en peligro los modelos sanitarios actuales. Por un lado, la reducción de la renta disponible de los consumidores está teniendo un impacto importante en los países que utilizan los modelos privados de salud. Por otro, los sistemas de salud públicos, como es el caso del Sistema Nacional de Salud del gobierno español, están poniendo cada vez más barreras a la prescripción, destinadas a la contención del gasto.

En general, se han puesto en marcha políticas de control de precios y descuentos, y programas dirigidos a incentivar la prescripción de medicamentos genéricos, tanto en Estados Unidos, como en la gran mayoría de países europeos, entre ellos España. En estos sistemas, la industria farmacéutica encuentra importantes limitaciones en la fijación del precio, en conseguir que los “mejores” fármacos estén disponibles y sean accesibles por igual para todos, y en conseguir que la innovación pueda llegar a los pacientes.

Todas estas presiones económicas en el campo de la salud están ocasionando un aumento de los grupos de compradores estratégicos que, junto con el aumento de la presión de los accionistas, lleva a un mayor número de fusiones y adquisiciones. Esto tiene como consecuencia el incremento de la hegemonía de las “Big Pharma” y la dificultad de desarrollo de empresas más pequeñas, que están optando por estrategias dirigidas a la



formación de una "supernet" que les permita complementar sus capacidades gracias al intercambio de Know- How.

Además, esta situación de crisis y la falta de recursos, hace que los laboratorios apunten a mercados menos desarrollados que los tradicionales de Estados Unidos, Japón y Europa, en los que se observa un mayor potencial de crecimiento. Así, se espera que el mercado farmacéutico en China crezca a ritmos cercanos al 20% anual hasta finales de 2013. El crecimiento estimado en los próximos cinco años de los mercados denominados emergentes se sitúa entre el 14-17% anual, en comparación con el crecimiento del 3-6% anual que se espera en Estados Unidos. En los países europeos, esta tendencia va a suponer una gran competencia interna por atraer los recursos necesarios en un escenario de márgenes decrecientes y reducción del gasto farmacéutico.

Aspectos sociales y culturales

El creciente envejecimiento de la población implica también importantes cambios, con su correspondiente abanico de oportunidades y amenazas para la industria farmacéutica.

Este envejecimiento está provocando un cambio en los paradigmas de salud (planes gubernamentales de enfermos crónicos frente a planes de enfermos agudos), lo que conduce a la industria a adaptar sus pipelines a las nuevas necesidades de la población. De igual modo el aumento de la obesidad y sus riesgos para la salud influyen considerablemente las estrategias de las compañías farmacéuticas.

Además, los pacientes y cuidadores están cada vez más involucrados. Sus expectativas han cambiado y se han vuelto más exigentes y demandantes de información. El activismo público también se ha incrementado a través del aprovechamiento de las nuevas tecnologías y de las redes sociales.

Avances tecnológicos

Los avances tecnológicos abren nuevas perspectivas de negocio, tanto en términos de nuevas alternativas terapéuticas como en términos de nuevas formas de prestaciones de servicios. En este sentido se abren múltiples oportunidades:



- Nuevos sistemas de información y tecnologías de comunicaciones
- Medios de Comunicación Social para la Salud
- Tratamientos personalizados
- Publicidad directa al paciente (sólo en algunos países)

Pero estos avances tecnológicos por sí mismos no tienen ningún sentido si la industria no es capaz de adaptarse y de ir integrándolos a sus planes de negocio de forma óptima.

En este sentido, las compañías actualmente tienen muchas restricciones regulatorias y legislativas. También hay una creciente cultura de litigios en muchos países. Con la evolución de internet, se están estirando los límites legislativos ya que, como se ha comentado anteriormente, el paciente está exigiendo más derechos en sus programas de salud. En ese sentido, las compañías tienen que garantizar y velar por el cumplimiento de los procesos tanto a nivel general como a nivel individual (cada uno de sus empleados). Esto está llevando a que cada vez cobren más importancia los departamentos de Compliance o de Conformidad y que las compañías se vean obligadas a invertir cada vez más recursos en garantizar la integridad de las conductas del negocio.

Presión ambiental

Existe un importante compromiso medioambiental de los distintos gobiernos a nivel global, y los principales stakeholders son cada vez más conscientes de la necesidad de las empresas de ser más proactivas en este campo. Las compañías farmacéuticas tienen que mostrar cómo su negocio y planes de marketing están alineados con el respeto ambiental. También existe la oportunidad de incorporar programas de Responsabilidad Social Corporativa. Los planes de marketing y de desarrollo de nuevos productos deben también estar orientados a identificar las oportunidades para promover el cuidado medioambiental.

En este entorno actual tan exigente y tan condicionado a diferentes niveles, el negocio principal y los objetivos operativos de las compañías farmacéuticas son aumentar la capitalización de mercado para ganar apoyo institucional, aumentar la financiación adicional, optimizar los procesos de I + D y reducir los costes. Para ello deben estar preparados tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo se ven obligadas a



implementar estrategias encaminadas a combatir problemas de pérdida de patentes y la lucha contra los medicamentos genéricos, consiguiendo de este modo un impacto inmediato en su cuota de mercado en los próximos años. Las estrategias a largo plazo se centrarán en optimizar los procesos de I + D, el enfoque hacia el tratamiento individualizado y hacia el uso de la biotecnología, la adaptación de sus pipelines en función de las patologías predominantes en la población actual y la descentralización de los procesos y de la cadena de operaciones.

2.3.2. Estructura y organigrama del departamento de marketing de una empresa tipo del sector farmacéutico

Cuanta más información y conocimiento se tenga acerca del cliente tanto de su organigrama como de sus procesos internos, se podrá ofrecer mejores propuestas y soluciones con un diseño más a medida para la unidad de negocio con la que se esté trabajando. Es por ello que en este punto se estudiará la estructura jerárquica de una empresa tipo del sector.

Modelo de Marketing Farmacéutico

En la mayoría de las empresas del sector se puede observar una estructura vertical donde la Dirección Comercial y Ventas están totalmente separadas de la Dirección de Marketing. El departamento de ventas opera independientemente de la Dirección de Marketing y su función es gestionar la red de ventas de la empresa.

Por norma general está la figura del Jefe Nacional de Ventas que es el máximo representante en el país donde opera el laboratorio, que se encargará de supervisar a los Gerentes de Área o responsable de zona (Comunidad Autónoma o provincia). Existen organigramas en los que por debajo de la figura del Gerente de Área está la del Gerente Regional, en aquellos casos en los que las dimensiones de la zona a gestionar lo que necesite.

Y finalmente está la figura de los delegados de ventas que son los que se encargan de llevar a cabo las acciones diseñadas por la gerencia. Su finalidad es la de promocionar los



productos del laboratorio asignados por regiones determinadas. Podemos distinguir varios perfiles de delegados:

- ✓ Comerciales: están formados en las características de los productos y pueden tanto promocionar el producto como negociar y cerrar contratos de venta.
- ✓ Visitador: se especializan únicamente en un objetivo específico que es el prescriptor o profesional sanitario (médicos generales/especialistas, jefes de departamento, líderes de opinión) pero no intervienen en el momento de cerrar la venta. Su finalidad será la de influir en la decisión de compra basándose en sólidos conocimientos y experiencia del sector.
- ✓ Mix: son delegados que realizan tanto visita médica como visita farmacéutica. En algunos casos tienen capacidad para vender mientras que en otros se encargan de recoger información sobre el producto en sus zonas de actuación.
- ✓ Indirectos: no son delegados de ventas al uso pero sí que participan en la promoción por medio del departamento de formación. Desarrollan formaciones destinadas a los profesionales sanitarios como valor añadido de la empresa, y aprovechan la situación para la promoción indirecta.

Hay que destacar que se está hablando de una estructura más grande y complicada que la de marketing ya que dispone de más recursos para mantener al personal que lo forma, ya que se incorporarán más trabajadores, comisiones, dietas, etc.

Por lo tanto el organigrama del Departamento de Ventas quedaría de la siguiente manera:

- Dirección de Ventas
- Jefe Nacional de Ventas
- Gerente de Área
- Gerente Regional
- Delegado comercial

Con respecto al Departamento de Marketing, existe la figura del Director de Marketing o BUM (Business Unit Manager) de cada producto o unidad de negocio que englobe a varios, el cual tiene a su cargo a los especialistas de producto o Product Managers. A su vez, los especialistas de producto formarán equipos con sus ayudantes.



Hay algunos casos en los que la dimensión e importancia del producto lo requiera, donde existe la figura del Group Product Manager para gestionar a todos los Jefes de Producto.

Por lo que se resumirá el organigrama del Departamento de Marketing de la siguiente forma:

- Dirección General
- Dirección de Marketing
- Group Product Manager
- Product Manager
- Marketing Assistant
- Colaboradores

También hay que mencionar a otros departamentos de apoyo como son el de Investigación de Mercados y el de Business Intelligence que pueden trabajar para distintas unidades de producto y su finalidad es la de orientar, diseñar análisis y estudios de mercado que se emplearán a la hora de realizar el plan de marketing.

Existen otros departamentos que pueden, o no, estar incluidos dentro del de marketing como son:

- Departamento de Organización de Eventos y Congresos
- Departamento de Formación
- Web, SEO/SEM & Social Media

Para terminar, hay que hablar del departamento de Registros y el departamento Jurídico que están separados pero en continua comunicación con el de Marketing al igual que el departamento Médico que se encargará de dar soporte técnico y científico.

2.3.3. La promoción en el sector farmacéutico

Las empresas del sector farmacéutico están pasando por una serie de presiones que provienen de diferentes frentes: las patentes de sus productos están expirando con la consiguiente proliferación de los fármacos genéricos, procesos de innovación que tienen poca capacidad para seguir aumentando los ingresos, la prescripción por principio activo que el ministerio de Sanidad está promoviendo, el alargamiento de los plazos de pago por parte de la Administración pública, etc. Esto se resume en una situación de presión importante sobre los ingresos en la industria sin tener claro la aparición de productos clave que puedan revertir la situación actual.

Ante este panorama, el modelo comercial prácticamente no ha evolucionado. Si se analizan los datos ofrecidos por Cegedim (Ilustración 13), se observa que actualmente más del 70% de la inversión destinada para el marketing del producto se emplea en visitas comerciales directas a médicos (tanto generalistas como especialistas) por medio de los delegados de ventas y en aumento a los farmacéuticos. Durante las últimas décadas ésta ha sido una de las pocas herramientas empleadas para aumentar las ventas. Sin embargo, este modelo no es sostenible en las actuales circunstancias en las que se mueve el sector.

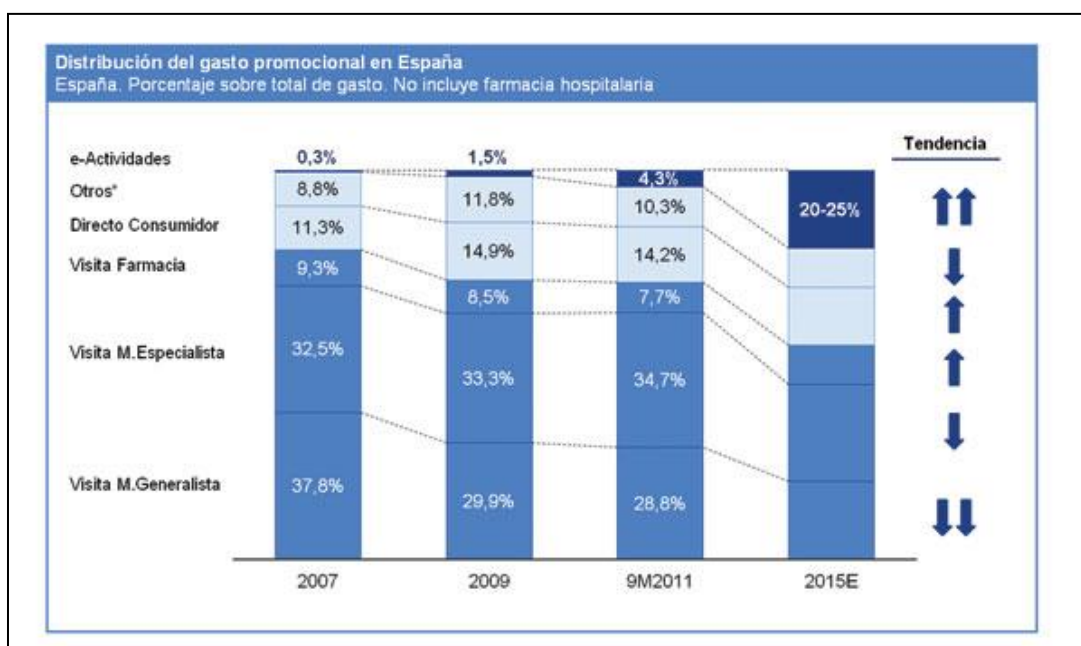


Ilustración 13 - Distribución del gasto promocional en España (Fuente: Cegedim 2013)



La fuerza de ventas presencial es un medio de promoción caro, con un coste en torno a los 40-70 euros el contacto, y cuyo rendimiento varía muy frecuentemente en un ambiente saturado de delegados comerciales, cada vez más controlado y regulado por las Administraciones Públicas y en donde los médicos dedican cada vez menos su tiempo de atención.

Si se analizan de nuevo los datos aportados por Cegedim, es notable cómo las compañías farmacéuticas destinan menos del 5% de sus presupuestos promocionales a iniciativas digitales. Y es más sorprendente aunque alguna de estas actividades se centren únicamente en migrar y repetir en el ámbito digital un modelo ya caduco. Un ejemplo que puede ilustrar esta situación son los esfuerzos que las compañías están destinando a los edetailings, que no dejan de ser la entrega de tabletas o iPads a los delegados para tener un mayor control del mensaje a la hora de desarrollar el contacto comercial con el profesional sanitario. Este tipo de proyectos no dejan de ser interesantes además de alcanzar un retorno de la inversión más que razonable, pero no acaban por sacar partido de todas las posibilidades que la tecnología puede aportar al marketing farmacéutico.

Por otro lado, existen otros sectores donde las empresas han transformado su modelo comercial de una manera más directa, hacia una revolución digital más notable. Puede servir como ejemplo la banca comercial que ha rediseñado su sistema de oficinas, evolucionando de un sistema transaccional para pasar a ser un centro de gestión de clientes a la par que de asesoría financiera. Si se observa el funcionamiento de estas empresas, la mayoría de las operaciones que se realizan son a través de medios digitales como pueden ser Internet o cajeros automáticos totalmente informatizados, consiguiendo una importante reducción de los costes así como una mejora del servicio prestado.

Por lo tanto si se extrapolan estas líneas de acción de la promoción digital a la industria farmacéutica se lograrán obtener los siguientes beneficios:

- Una mayor eficiencia ya que se pasa de tener un gasto fijo como es el delegado de ventas a hacer variable los costes y reducirlos en orden de magnitud mediante la promoción digital.
- Mayor alcance: la tecnología digital conlleva unos menores costes a la hora de llegar a médicos con visitas comerciales restringidas.

- Una mayor efectividad ya que la promoción digital brinda unas características de segmentación, control absoluto y en todo momento del mensaje y una trazabilidad de resultados.

Es por ello que la inversión en promoción comercial por parte de la industria, se estima que crecerá a lo largo de los próximos años hasta llegar a ser al menos un 20-25% de la inversión total en un horizonte temporal de 4-5 años.

Los profesionales sanitarios están adaptados para este tipo de promociones

La mayoría de los médicos tienen dispositivos móviles inteligentes con los que usan aplicaciones médicas para desarrollar sus tareas diarias.

Analizando la Ilustración 14, podemos observar que España está en la quinta posición mundial en cuanto al índice de penetración de Smartphone con un 46% de penetración, estando por encima solamente Suecia, Hong Kong, Australia y Singapur.

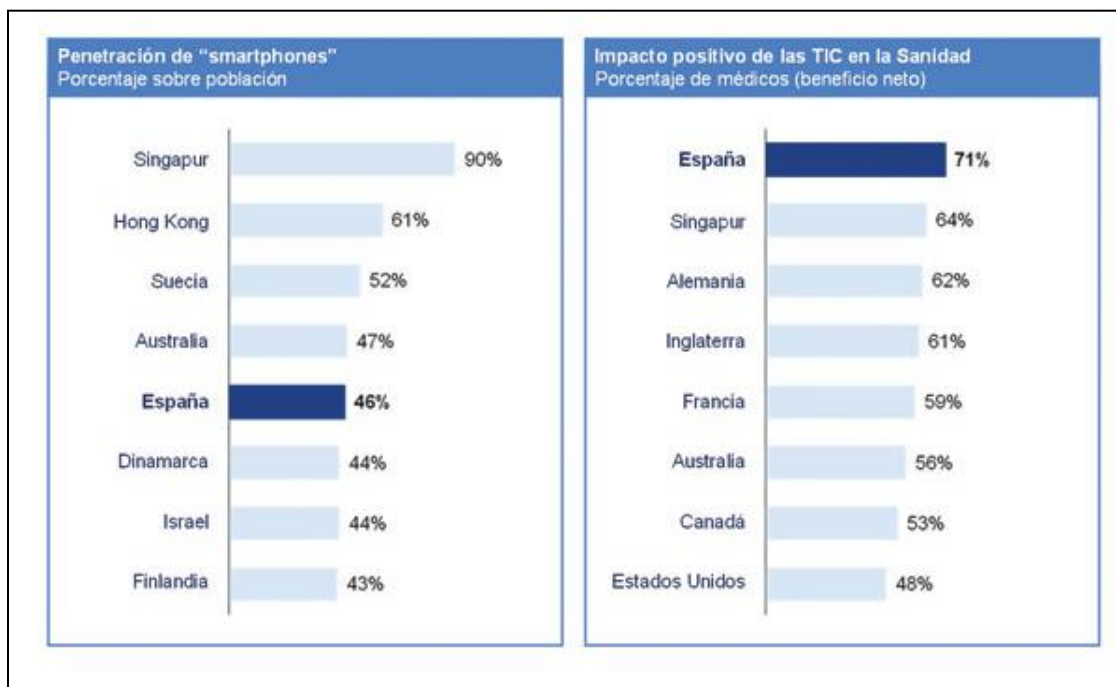


Ilustración 14 - Preparación de los médicos españoles para la promoción digital (Fuente: Accenture 2013)



Según un estudio elaborado por la consultora Accenture (2013), que compara entre 8 países desarrollados, los médicos de nuestro país son los más proclives a emplear nuevas tecnologías en su trabajo. También indica que más de un 70% de los médicos ven de forma positiva la adopción de estas nuevas tecnologías en campos como tener un mejor acceso a la información (82%), coordinar los flujos asistenciales más eficazmente (82%), buscar la reducción de errores médicos (72%) y conseguir unos tratamientos de mayor calidad (62%)

El tráfico de internet relacionado con la Sanidad y la Medicina se debe concentrar en lugares independientes

Preguntando a los profesionales sanitarios, todos los mensajes procedentes de un laboratorio farmacéutico no gozan de mucha aprobación. Es por ello que muchas empresas del sector no consiguen atraer y fidelizar a los médicos hacia sus páginas web o plataformas digitales.

Por el contrario, son las fuentes independientes las que tienen buenos datos de uso (ver Ilustración 15). En este gráfico, elaborado por la consultora McKinsey, se puede ver cómo en Estados Unidos, los profesionales sanitarios acceden principalmente a fuentes independientes como NIH (National Institute of Health), CDC, Medscape, American Medical Association, etc.

En España, si se contrastan las páginas web de los laboratorios farmacéuticos, éstas no consiguen captar ni retener una parte muy pequeña en comparación con medios independientes como Vademecum, Finisterra, Diario Médico o las sociedades científicas.

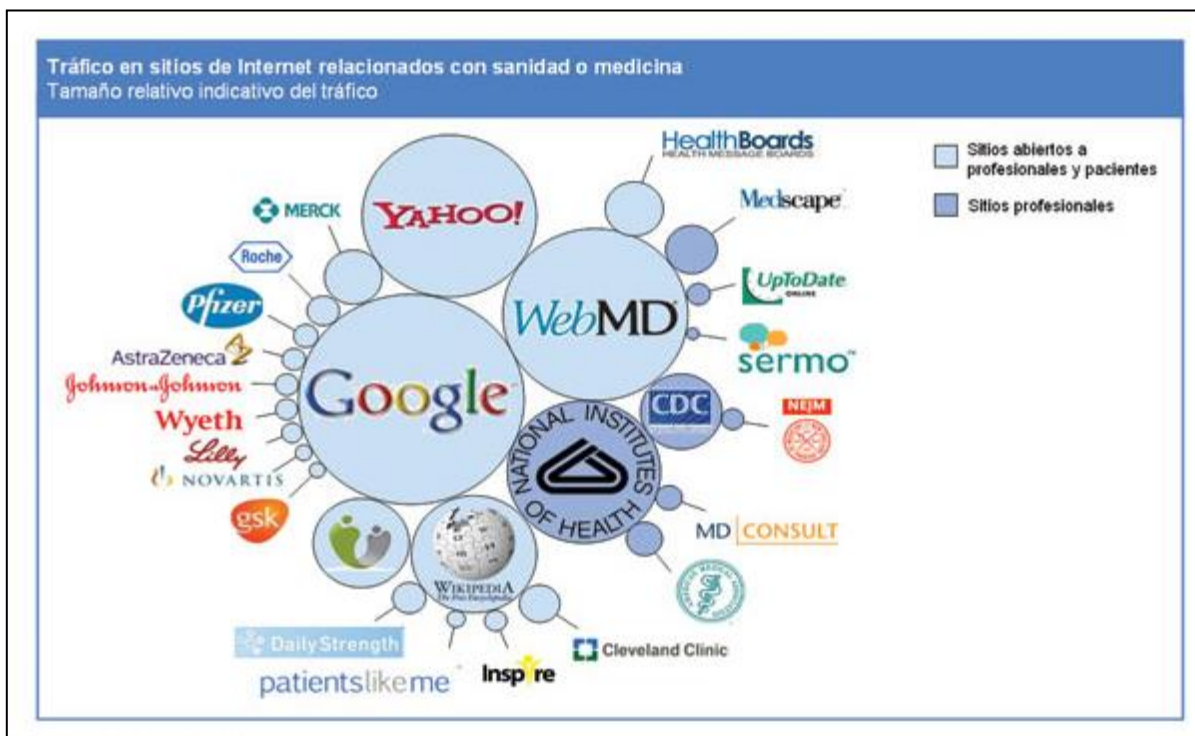


Ilustración 15 - Tráfico en sitios de internet relacionados con el sector sanitario (Fuente: McKinsey 2013)

Acercar las iniciativas de promoción al momento de la toma de decisión de la prescripción

En Estados Unidos, están teniendo gran impacto aplicaciones y plataformas como Epócrates o Medscape Mobile convirtiéndose en principal herramienta de trabajo a la hora de realizar un diagnóstico y prescribir tratamientos. En esa situación crítica donde el médico tiene que tomar una decisión, éste tiene acceso a información relevante como pueden ser ensayos clínicos o artículos de interés suministrados por fuentes de confianza.

Si se analiza a España en este campo, apenas existen servicios de este tipo, aunque se acaba de lanzar “iDoctus”, cuyo funcionamiento es similar a “Epócrates”, con información local como por ejemplo una base de datos farmacológica del Consejo General de Colegios Oficiales de Farmacéuticos.



Revolución de las aplicaciones médicas móviles

La creciente presencia de Smartphone y tabletas está creando una base para el desarrollo e innovación de nuevas aplicaciones a las que el sector de la medicina no es ajeno. Basta con nombrar las casi 5.000 aplicaciones médicas que existen en la AppStore de Apple para iPhone e iPad. Estas aplicaciones satisfacen las necesidades que van surgiendo en el día a día de los médicos, como por ejemplo el seguimiento del estado de los pacientes o un repositorio donde buscar información de referencia.

Actualmente en España, existen aplicaciones móviles enfocadas a una especialidad (DermaMap para el campo de la dermatología) como plataformas integrales (iDoctus que reúne una serie de herramientas y calculadoras para cada especialidad médica)

Se necesitan nuevos formatos promocionales para poder explotar al máximo estas nuevas plataformas

Estas nuevas plataformas dan la posibilidad de realizar una promoción de marketing digital adaptada y precisa al momento de la prescripción, perfectamente segmentada, y por consiguiente bien valorada por el médico. La promoción digital tiene que evolucionar y dejar de cimentarse en banners y envíos de emails masivos.

Sirva como ejemplo las DocAlerts que son mensajes con información y promociones insertados por los laboratorios farmacéuticos en la pantalla principal de la aplicación. Con esto se conseguirá transmitir el mensaje al médico en el momento en que saca el móvil para decidir una prescripción.

Otro ejemplo, son los links añadidos junto a la ficha de cada medicamento que redirige al usuario hacia pequeñas páginas web de los laboratorios farmacéuticos con información para ayudar en el momento de la prescripción: resultados de ensayos clínicos, publicaciones o artículos relevantes, contacto directo con el laboratorio, etc.)

Por todas estas razones presentadas a lo largo de este epígrafe, las compañías farmacéuticas deberían plantearse realizar este tipo de campañas promocionales sirviéndose de las nuevas tecnologías. Sirva como dato un artículo publicado recientemente por el New York Times, donde se concluye que este tipo de inversiones



promocionales tienen un retorno a la inversión promocional muy bueno, estimándolo en 3 dólares en ventas por cada dólar invertido.

2.3.4. Experiencia en otros mercados

La mejor manera de aprender si una iniciativa de este tipo puede o no ser exitosa, es observar otros mercados con mayor crecimiento en el sector digital y adoptar los modelos de negocio exitosos a nivel internacional.

Podemos destacar internacionalmente aplicaciones y plataformas como Epócrates y Medscape en Estados Unidos y Doctors.net.uk en Reino Unido:

- *Epócrates*: es una aplicación móvil que ayuda al médico en la toma de decisiones en el momento en que el paciente está presente. Destacar que más de 350.000 médicos y más de un millón de profesionales sanitarios lo usan, con un promedio de uso diario de 4 veces, siendo un 80% de estos casos en el momento de la visita del paciente. Su éxito se base en que está concebida como una herramienta de trabajo que aumenta la seguridad del médico en el momento de la prescripción y ahorra tiempo (en torno al 40% de los usuarios reconoce que con la aplicación ahorran 20 minutos diarios). Las 20 compañías farmacéuticas más importantes de Estados Unidos han elegido la aplicación Epócrates como eje principal de sus campañas promocionales.
- *Medscape*: a la hora de buscar información médica que no esté relacionada con ningún laboratorio farmacéutico, es el portal de referencia. Su aplicación para plataformas móviles, Medscape Mobile, cuenta con más de un millón de profesionales sanitarios que usan su servicio de herramientas como lo hace Epócrates con potentes secciones de noticias médicas actualizadas
- *Doctors.net.uk*: en el Reino Unido donde la Sanidad Pública tiene gran peso, esta plataforma ha alcanzado una penetración del 90% (en torno a los 200.000 usuarios), centrando sus esfuerzos en los grupos de formación médica a través de la web y de plataformas móviles.

2.4. Marketing digital en el sector farmacéutico

Según la encuesta de mercado realizada en el 2012 por *WSI Digital Marketing* (consultora independiente que diseña y desarrolla planes y estrategias de marketing digital a nivel mundial) a profesionales del sector farmacéutico, se llegan a analizar los siguientes datos que muestran la situación de las empresas del sector:

- Viendo la Ilustración 16 el nivel de satisfacción digital es aún muy bajo, sólo el 11% están satisfechos con sus actividades digitales actuales y la satisfacción no ha cambiado mucho en comparación con el año pasado.

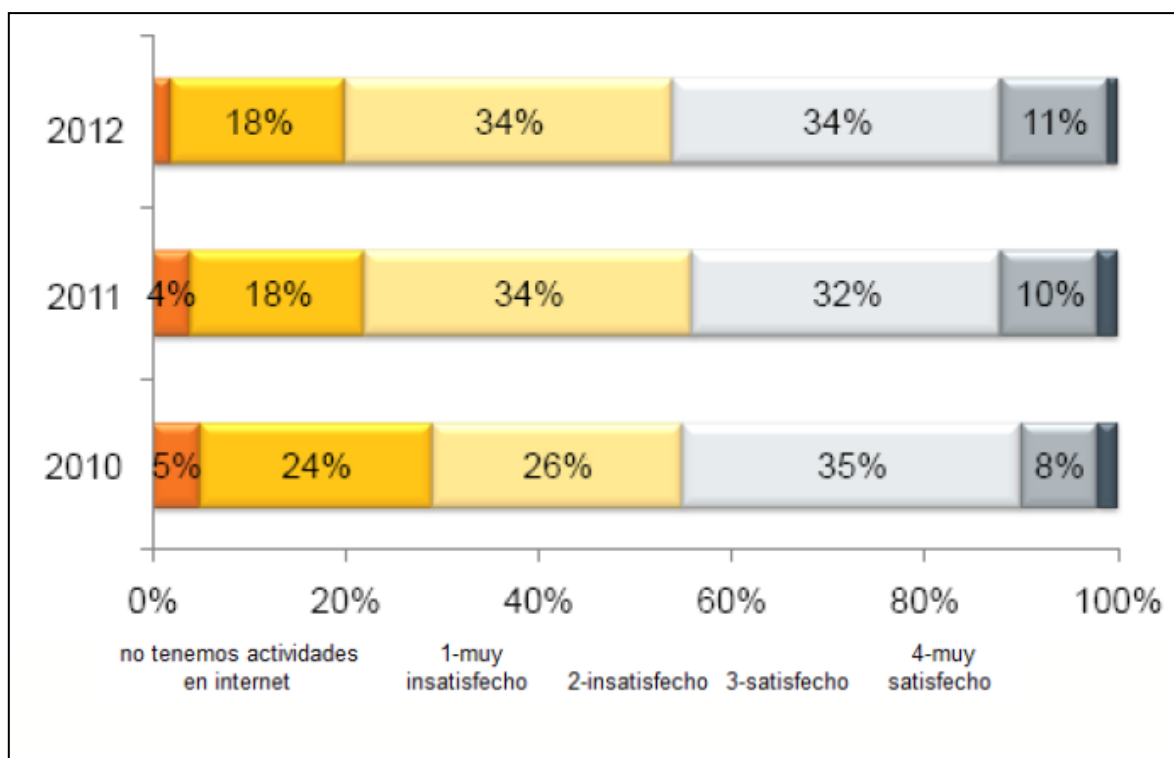


Ilustración 16 - Nivel de satisfacción digital con sus actividades digitales actuales (Fuente: WSI Digital Marketing)

- Al igual que en los años anteriores, la mayoría de los encuestados todavía piensan en "un sitio web" cuando se les pregunta acerca de las herramientas digitales pero nuevas herramientas como el edetailing en móviles y tabletas se están poniendo a prueba, como podemos observar en la Ilustración 17.

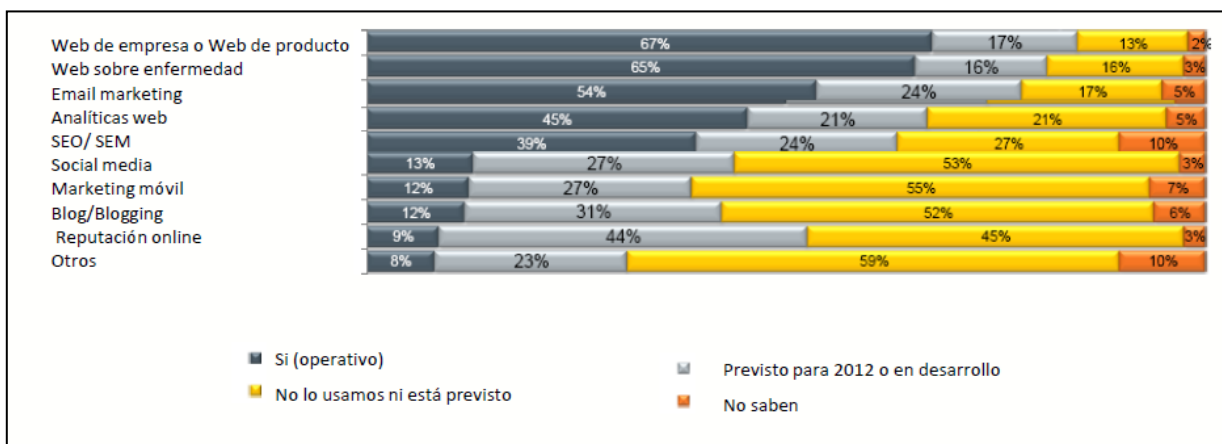


Ilustración 17 - Grado de conocimiento de herramientas digitales en el sector farmacéutico (Fuente: WSI Digital Marketing)

- En la Ilustración 18 se concluye que las cuestiones de regulación, las estrategias y las cuestiones sobre el retorno de la inversión son los tres principales obstáculos para la adopción de iniciativas digitales dentro de las organizaciones.
- Por otro lado, la falta de conocimiento interno está creciendo rápidamente como un obstáculo.

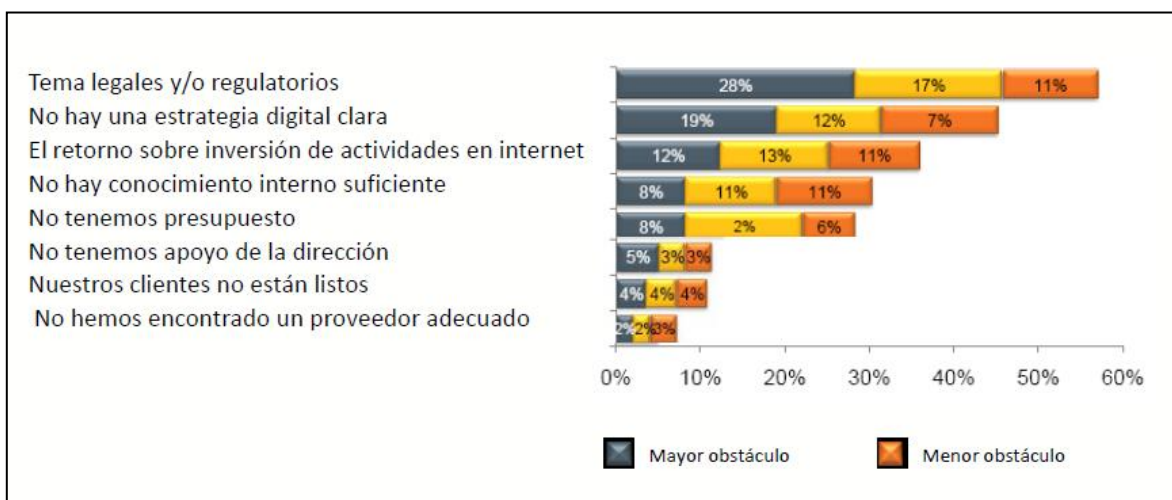


Ilustración 18 - Principales obstáculos para tomar nuevas iniciativas digitales (Fuente: WSI Digital Marketing)

- El presupuesto de marketing global disminuirá, mientras que los presupuestos digitales aumentarán. Este incremento del presupuesto digital se financiará con el presupuesto de marketing tradicional, ver Ilustración 19.

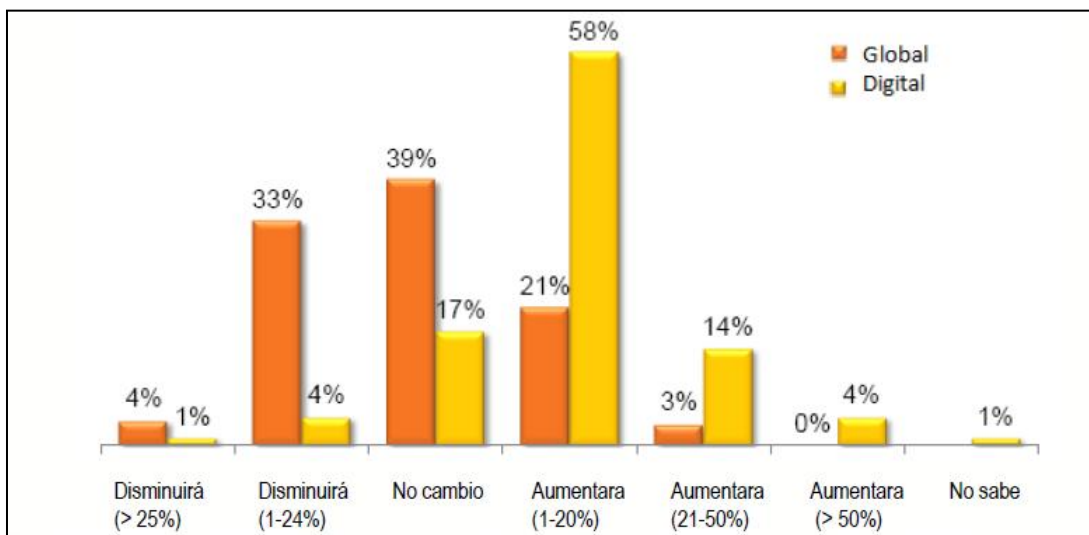


Ilustración 19 - Evolución presupuestos de marketing global vs marketing digital (Fuente: WSI Digital Marketing 2012)

- Se espera un crecimiento en todos los ámbitos, mientras que los valores extremos de uso son los sitios web de productos y el marketing móvil a través de edetailings, ver Ilustración 20.

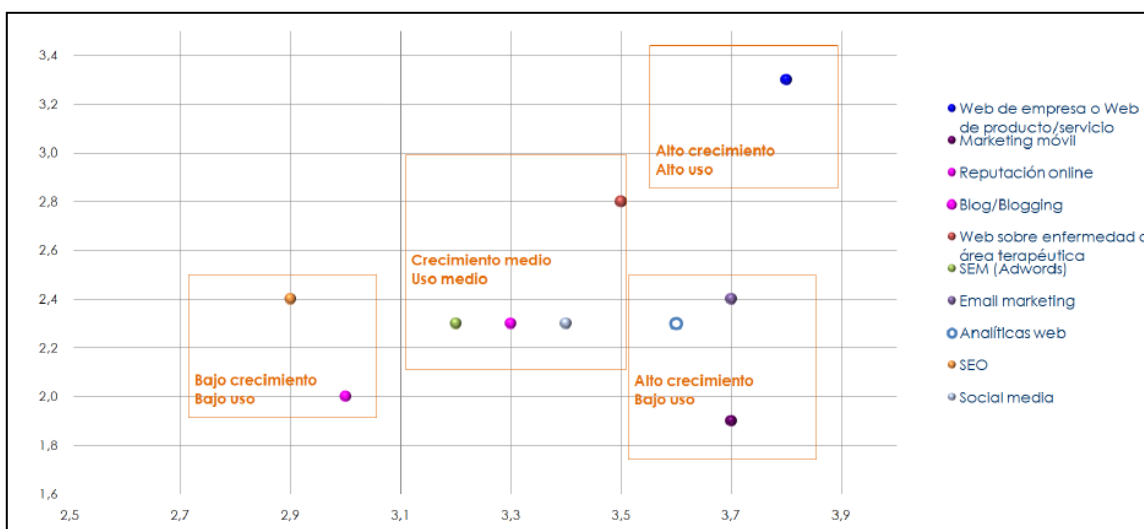


Ilustración 20 - Crecimiento vs Uso de herramientas digitales en el futuro (Fuente: WSI Digital Marketing 2012)

- Muchas empresas han experimentado con los medios sociales, pero la mayoría de los esfuerzos son todavía parciales y oportunistas. Como resultado, el valor real de los medios de comunicación social no han sido aprovechado (las redes sociales están en “uso medio / crecimiento medio”)
- En febrero del año pasado, Google reveló su nueva estrategia: móvil primero, debido a que Internet móvil superará al uso de Internet de escritorio en el año 2013.
- Las tabletas y Smartphone están siendo adoptados rápidamente por profesionales de la salud, pacientes y delegados de ventas (crecimiento en sitios web móviles, aplicaciones para dispositivos móviles, etc.). Se está viendo un alto crecimiento en plataformas móviles para el futuro.
- Tras observa la Ilustración 21 se puede asumir que las valoraciones de los encuestados acerca de la situación de las iniciativas digitales para pacientes y profesionales sanitarios muestran una tendencia bajista llegando a un 15% de satisfacción.

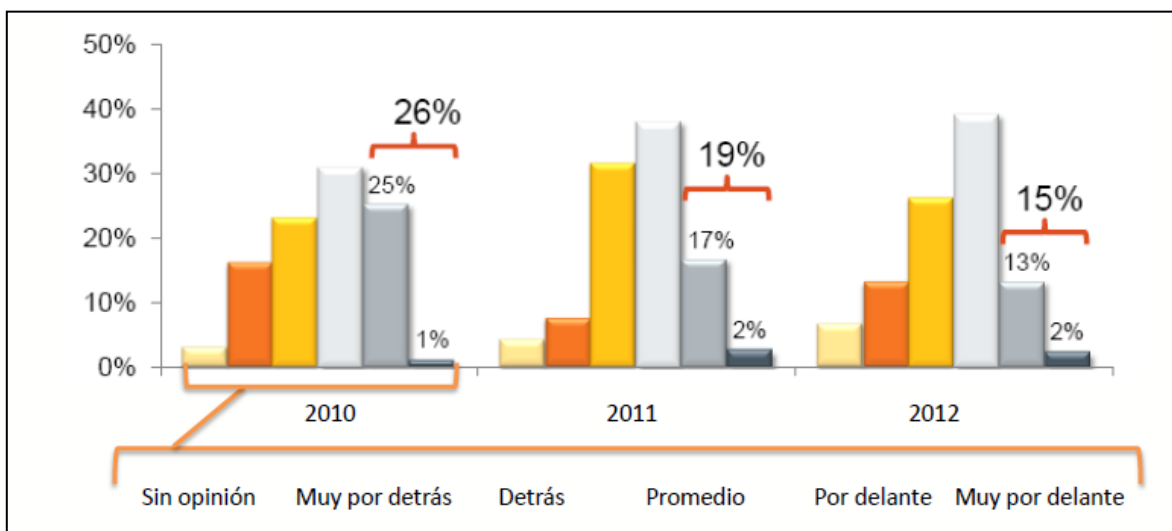


Ilustración 21 - Valoración de su empresa versus su competencia en el uso de iniciativas digitales dirigidas a pacientes y profesionales sanitarios (Fuente: WSI Digital Marketing 2012)



2.4.1. Futuro y evolución del sector farmacéutico

Según los datos expuestos a lo largo de este capítulo se concluye que en España tenemos muchos condicionantes para que la penetración de la promoción e iniciativas digitales en el sector se desarrolle de una forma rápida y creciente. Como se ha comentado, en opinión de los médicos la penetración de dispositivos móviles en su entorno laboral es de las más altas a nivel mundial así como una actitud positiva hacia las innovaciones digitales.

También la necesidad de actuación por parte de la industria es clara con unos presupuestos de marketing decrecientes y una disminución de en las fuerzas de ventas tradicionales.

Ante este panorama, la primera línea de acción de la industria es lanzarse a desarrollar sus propias páginas webs, plataformas para pacientes, aplicaciones, contenidos digitales en general, que al carecer de la independencia demandada por los profesionales sanitarios, consumen los pocos recursos de los que se disponen ofreciendo resultados pobres.

No obstante, no se debe ver esta situación como obstáculo sino como una oportunidad ya que existen iniciativas de este ámbito que están consiguiendo penetrar en el mercado exitosamente, por ejemplo en Norteamérica con plataformas como Epócrates y Medscape Mobile.

2.5. Estudio de la competencia

En el siguiente apartado se analizarán los posibles competidores a los que la agencia se enfrentará a la hora de optar a algún cliente potencial.

En función del sector al que pertenezcan se puede distinguir dos grupos:

- ✓ Sector consumo: es la competencia más numerosa pero no la más peligrosa para los intereses de la empresa. Son agencias de marketing que han crecido y desarrollado sus proyectos a través de campañas para empresas de consumo. Por norma general son empresas con muchos recursos y grandes equipos de trabajo por lo que potencialmente puede competir con la política de precios y volúmenes de trabajo.
Pero como se menciona no es competencia directa ya que no están especializados en el sector farmacéutico dando una gran ventaja competitiva en cuanto a procesos y conocimientos.
- ✓ Sector salud: son agencias que en un principio operaban en el sector consumo pero que con el paso del tiempo y la consiguiente adquisición de experiencia en el sector de la salud han ido centrando sus esfuerzos en empresas farmacéuticas. Generalmente suelen disponer de potentes equipos de trabajo a nivel científico que proporcionan ese valor añadido del que el marketing de consumo carece. Es por ello que este tipo de agencias suponen el principal competidor para nuestro negocio.

Diferenciación:

El ámbito de la salud requiere de un conocimiento específico, es por ello que la agencia cuenta con un departamento médico-científico con un excelente nivel de conocimiento y redacción de textos científicos. Un departamento totalmente integrado en la planificación estratégica de las marcas que se gestionan. Destaca el trabajo siempre orientado a los objetivos de marketing y promoción sin perder en ningún momento el rigor científico que exige el mercado en el que se opera. Un departamento que conoce y se actualiza sobre los

requerimientos regulatorios para dar un soporte acorde con las exigencias profesionales del sector farmacéutico.

Además el equipo de trabajo proporcionará un valor añadido a la marca basándose en los conocimientos y experiencias previas, por haber trabajado en el sector y haber formado parte de proyectos relacionados.

Dentro del marco de las agencias de marketing digital y participantes en el sector de la salud destacan a nivel nacional:

MCCANN: es la red de agencias de comunicación especializadas en salud de McCann WorldGroup. Entre sus productos podemos encontrar: consultoría estratégica, publicidad y comunicación a profesionales sanitarios e integración de canales de comunicación en salud.



Ilustración 22 - Logo Corporativo
McCann

BASSAT-OGILVY: ofrece servicios 360º, desarrollando un marketing estratégico que integra publicidad con relaciones públicas, educación médica, marketing de salud, eventos y acciones digitales.



Ilustración 23 - Logo Corporativo
Bassat Ogilvy

ENELIFE: es una agencia de publicidad especializada en salud, que cuenta con más de 30 años de experiencia. Cuentan con un partner estratégico: GSW, agencia internacional presente en 40 países.



Ilustración 24 - Logo Corporativo
EneLife

MK MEDIA: agencia de publicidad healthcare. Fundada en el año 1.992 son especialistas en diseñar la estrategia, conceptualización de campañas, proyectos de formación, marketing directo, marketing interno, eventos, producción audiovisual, gabinete de comunicación y marketing digital.



Ilustración 25 - Logo
Corporativo MKMedia

I-FLOAT: nueva agencia de publicidad healthcare perteneciente al Grupo FLOAT Health, especializada en comunicación digital. Float Health fue fundada en 2003 y trabaja con los principales laboratorios farmacéuticos en Portugal, Brasil, México y España. iFloat España nace como respuesta a la necesidad de integrar las nuevas tecnologías de comunicación en la dinámica diaria de la promoción farmacéutica. Esta nueva agencia española aprovecha todo el conocimiento acumulado durante sus 9 años de experiencia en el mercado europeo.



Ilustración 26 - Logo Corporativo iFloat

DRAFT: Draft Grupo de Comunicación Healthcare es una agencia con 30 años de experiencia en el sector healthcare, asociada a Draftfcb Healthcare como miembro de Argon Network, presente en EEUU, Europa, Asia, Oriente Medio y Sudamérica.



Ilustración 27 - Logo
Corporativo Draft

2.6. Análisis DAFO

En la siguiente tabla se muestran las características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y la situación externa (**A**menazas y **O**portunidades):

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Cambios de legislación vigente✓ Bajo volumen de ventas inicial✓ Alta competencia de agencias más maduras	<ul style="list-style-type: none">✓ Inclusión en la AEAPS (Asociación de Agencias de Publicidad de Salud)✓ Integración con alguna unidad de negocio como agencia de confianza✓ Gran cantidad de proyectos en el último ciclo de año✓ Juventud de la plantilla (proyección a largo plazo)
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">✓ Gran número de contactos, cartera de clientes✓ Amplio conocimiento del sector✓ Equipo multidisciplinar	<ul style="list-style-type: none">✓ Bajo reconocimiento de marca✓ Tarifas de maquetación no tan agresivas que agencias especializadas✓ Disponibilidad geográfica de ámbito nacional

Tabla 8 - Análisis DAFO

A continuación se exponen las conclusiones del análisis DAFO realizado:

- ✓ Una de las principales características que hacen que la agencia consiga hacerse hueco dentro del nicho de mercado en el que se localiza la agencia, será el contar con un equipo humano con una gran capacitación tanto técnica como personal



que, gracias al amplio conocimiento del sector por parte de los gerentes, podrá hacer frente a cualquier reto que el cliente proponga.

- ✓ Por otro lado, como todo negocio en su primera etapa de crecimiento, el no reconocimiento de marca puede penalizar a la agencia pero será suplido por el gran número de contactos que los gerentes han ido adquiriendo en sus trabajos previos. Al no contar con muchos activos, en un principio se centrará en expandir el negocio en España con la consiguiente pérdida de posibles proyectos a nivel internacional.
- ✓ Serán aquellas agencias con gran número de clientes ya asentadas en el sector las que pondrán más barreras para conseguir con una cartera de clientes estable, sin olvidar que los constantes cambios en la legislación (por ejemplo productos que pasen a ser genéricos y por tanto dejen de ser promocionados) podrían suponer una pérdida importante de ventas.
- ✓ Cabe destacar que las principales amenazas están claramente superadas por las oportunidades de negocio que supone el contar con una plantilla joven que será formada por los gerentes buscando un estado de madurez tal, que se llegue a ser colaboradores de confianza de los clientes, mencionando la oportunidad de ingresos que supone el último ciclo de cada año donde las unidades de negocio cuentan con grandes presupuestos para gastar.

2.7. Factores determinantes de éxito

Aspectos tales como la motivación, la profesionalidad, la calidad del servicio, la rapidez en las entregas o las acciones publicitarias son muy importantes en cualquier negocio, pero aún más si cabe en un negocio nuevo.

Por lo tanto se considerarán los siguientes factores, en orden de importancia, para la consecución del éxito de la agencia:

Alto	Medio	Bajo
<ul style="list-style-type: none">✓ Rapidez de entregas✓ Calidad del trabajo✓ Innovación/evolución de nuestros productos✓ Reconocimiento de marca	<ul style="list-style-type: none">✓ Cualificación técnica de la plantilla✓ Flexibilidad ante imprevistos	<ul style="list-style-type: none">✓ Planes de formación✓ Localización e instalaciones✓ Instalaciones y medios informáticos

Tabla 9 - Factores determinantes de éxito



Universidad
Carlos III de Madrid

**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**





3. PLAN DE MARKETING



En los últimos años se ha estado hablando mucho sobre la personalización en el mundo on-line, y aprovechar al máximo lo que conocemos del visitante: lo que ha buscado, por dónde navega en la página web, lo que ha comprado e incluso desde dónde está realizando la visita. Sin embargo, hasta el momento se han visto pocos casos reales. Y curiosamente, las marcas que más han avanzado son las que más éxito están teniendo.

¿Qué dicen los últimos estudios sobre la multicanalidad? Cuanto mayor es el número de interacciones relevantes con el cliente, más fuerte es su relación con la marca y más dispuesto está a “entrar en la tienda” y comprar. En el actual entorno digital, en que se tiene menos de medio segundo para decir a los clientes algo interesante antes de que hagan clic y se vayan, las interacciones tienen que ser relevantes en todo momento y en todos los puntos de contacto con el usuario.

En un mercado con opciones aparentemente ilimitadas para el cliente y una intensa competencia por lograr su atención, la relevancia es lo único que permite a una empresa destacar sobre las demás. Así lo han entendido Google, Amazon, Apple o Facebook que han construido su reputación y su modelo de negocio con el foco puesto en la relevancia para el cliente. Estas marcas son capaces de proporcionar el contenido adecuado a las personas adecuadas en el momento justo, y con la misma eficacia, a través de todos los canales.

La clave para conseguirlo, es aplicar los principios de la relevancia a gran escala, es decir, desencadenar experiencias relevantes en todos los canales (digital, medios sociales, móvil tradicional y presencial). Aunque una empresa domine las cuatro P’s tradicionales del marketing (producto, precio, publicidad y producción), lo que era válido hasta ahora ya no resulta suficiente. La relevancia no significa tener muchos canales sino ser realmente multicanal y coherente en todos esos canales.

Tener éxito en la era de la relevancia no implica desarrollar más campañas y sitios web (en definitiva, generar más costes) para resultar atractivos a todos los segmentos de clientes. Se trata más bien, de aprovechar los beneficios en costes y flexibilidad que puede aportar esta segmentación. Se suele decir en estos casos que “menos es más”, que lo importante es poner a trabajar los datos y la tecnología de forma inteligente, para que todas las



campañas se dirijan con precisión a los visitantes adecuados y que cada experiencia, resulte directamente relevante para las necesidades del cliente en ese momento.

Aunque los beneficios son evidentes, no todas las empresas están posicionadas para hacerlos realidad por completo. No obstante, los fundamentos para conseguirlo son claros para todas. Ante todo, es necesaria una verdadera integración de los canales. La relevancia exige integración de todos los puntos de contacto con el cliente de forma que la experiencia resulte realmente útil cada vez que se produce una interacción. No se trata solo de contar con una fuerte presencia en todos los canales. El elemento realmente diferencial es proporcionar una experiencia totalmente conectada y consistente que permita que la relevancia se vaya acumulando en cada contacto.

Sirve de ejemplo: si habilitamos un canal de atención web o en Social Media, al margen de la ventaja implícita de ser online (por ejemplo, más disponibilidad), la clave es que el soporte será similar y coherente al que se produce en otros canales físicos. El ejemplo es Best Buy (tienda online de aparatos electrónicos) que lanzó “*twelpforce*”, una plataforma web que pretende atender de forma online pero con personal experto en tienda, en lugar de “community managers” o expertos formados desde cero.

Del mismo modo que un vendedor modifica su discurso en función de lo que va conociendo sobre el cliente, las empresas deben adaptar sus respuestas a las reacciones que muestran los usuarios en forma de clics y búsquedas. Y las técnicas de segmentación dejan poco lugar al error ya que medimos y optimizamos en tiempo real.

A nivel organizacional, esto implica fomentar una cultura de optimización continua en busca de la relevancia y poner a trabajar juntos a los canales. La mayoría de las empresas cuentan ya con valiosa información en tiempo real del rendimiento pero deben ser capaces de trasladar ese conocimiento a la práctica con la máxima rapidez.

En la era de la relevancia, la gestión de contenidos es un concepto mucho más amplio y avanzado: debe detectar las preferencias y necesidades de cada usuario y proporcionar dinámicamente contenidos diversos en múltiples canales. De esta forma llegan los resultados, logrando ahorros de tiempo y costes de producción, mejorando efectividad real de resultados de negocio asegurando la integridad de la marca.

3.1. Productos

3.1.1. Marketing digital online

3.1.1.1. Diseño web



Ilustración 28 - Ejemplo de página web (Fuente: elaboración propia)

Hoy en día para todo negocio es imprescindible estar visible en internet por medio de una página web donde mostrar los productos y servicios que se ofrecen al consumidor. Cada vez es más frecuente que los usuarios usen la web para satisfacer sus necesidades. Es decir, una empresa no puede ser totalmente competitiva sin estar presente en internet.

Como se ha comentado, es importante hacer que nuestros clientes tengan presencia de marca en internet pero es mucho más hacerlo de una manera sencilla y eficaz. Por esto es imprescindible

emplear técnicas de diseño específicas que hagan de su web un sitio atractivo y útil para el usuario. Es importante dotar a la página web de las siguientes características: usabilidad, rapidez de carga, sencillez y multiplataforma para que el usuario tenga acceso a la página a través de los distintos navegadores y sistemas operativos.

Nuestra agencia adaptará las marcas al ámbito online y a sus métodos de consumo. Crearemos páginas sencillas y claras que respondan a las necesidades de los usuarios que navegan en ellas. Desarrollamos la mejor tecnología disponible usando herramientas de código abierto, buscando reducir al máximo los costes de programación.



Optimización Web:

Además de disponer de una página web, debe estar bien construida dotándola de una óptima estructura de contenidos, sencilla y precisa. Se aplicarán perfectas prácticas y modelos de diseño usando herramientas de validación de código y estilo.

La agencia optimizará la página web, si ya existe, buscando que sea un lugar atractivo para el usuario facilitando el acceso y la navegación:

- Analizando a la competencia: conocer a los competidores de los clientes será de gran utilidad para saber en qué se debe mejorar su página web.
- Sondeo de las Keywords que estén en vigencia y mayormente utilizadas por el público al que el cliente se dirigirá.
- Desarrollo de una base para el sitio: mejorando las páginas del sitio, y si se parte de cero, crearlas. En este paso se optimizarán tanto la codificación HTML (encabezados, metatags, etc.) y la "site architecture" (estructura interna de los enlaces de las páginas Web que la componen), como la interfaz gráfica del sitio web (contenido y diseño)

3.1.1.2. SEO/SEM

SEO o posicionamiento de páginas web en los buscadores, son una serie de técnicas por las cuales se puede conseguir que la página web se visualice en las posiciones más altas de los buscadores cuando se emplean términos más representativos sobre el negocio a promocionar.

Los usuarios que utilizan los buscadores web, acaban visitando aquellas páginas que se sitúan en las primeras posiciones. Es por esto que se debe disponer de un sitio con un buen diseño y cómodo para el usuario, pero no sirve de nada si los clientes potenciales no la encuentran. A mayor visibilidad del sitio web, mayor acceso a clientes potenciales y por tanto mayores posibilidades de ventas.

Como se ha mencionado anteriormente, las técnicas SEO se basan en herramientas técnicas y estratégicas que consiguen que la página web ocupe las posiciones más altas cuando el usuario hace una búsqueda en la web:

- Herramientas técnicas: se refieren a la metodología empleada en el interior de la programación y el diseño de la web (on page). Es por ello que se realizarán cambios en los títulos, longitud del contenido, imágenes, palabras clave para los contenidos, uso de atributos dentro de los textos como son la cursiva o la negrita, interenlazado de las páginas de la web, velocidad de carga, nomenclatura de la propia url, etc.
- Herramientas estratégicas: son habilidades que van más allá de la técnica ya que requieren conocimientos de marketing. Es la parte más importante ya que exige tener un conocimiento amplio del mercado, los clientes y sus hábitos de consumo (off page).
- Definición de palabras clave:
 - ✓ Optimización Web (inclusión de palabras clave, sitemaps, robots, etc...).
 - ✓ Alta en directorios.
 - ✓ Enlaces temáticos.
 - ✓ Eliminar y sustituir el contenido no accesible.
 - ✓ Aplicar buenas prácticas y tener en cuenta las limitaciones que nos imponen los buscadores.
 - ✓ Crear contenidos de calidad y bien estructurados.

SEM:

SEM, al igual que las técnicas SEO, guarda relación con el posicionamiento del sitio web a partir de los criterios de búsqueda del usuario pero la diferencia reside en que las técnicas SEM se centran en la compra o puja de palabras clave. Por norma general es un sistema de compra del posicionamiento donde se paga por el número de clics que se realizan.

Se puede complementar las técnicas SEO y SEM aunque sus objetivos sean distintos. Se empleará SEO si buscamos un posicionamiento a medio-largo plazo trabajando y



consolidando la marca. Por otro lado si lo que se quiere es promocionar el lanzamiento de un servicio o producto de una forma rápida y puntual, se desarrollarán técnicas SEM.

Se puede usar SEM durante la primera fase de desarrollo de la estrategia SEO para evaluar qué palabras clave son las que más están siendo usadas por los clientes, ya que los clics que se obtendrán en ese momento vendrán de palabras clave que se ha promocionado. Por lo tanto, partiendo de esta línea de trabajo se diseñarán varios anuncios con palabras clave para testear los resultados y poder incorporar nuevas ideas a la estrategia SEO.

A la hora de ofrecer a los clientes una técnica u otra, la agencia se basará en los objetivos marcados, el presupuesto y el tiempo disponible ya que por un lado SEO proporciona resultados muy efectivos pero a medio plazo estimado entre 3 y 6 meses. Mientras que SEM genera resultados mucho más rápidos por lo que trataremos de gestionar la campaña rentabilizando al máximo su inversión dotándonos de herramientas para ello como es Google Adwords, potente herramienta proporcionada por Google de gestión y visualización de campañas SEM.

3.1.1.3. SMO/Social Media

Al hablar de Marketing Social (Social Media), se hace sobre la estrategia tomada por parte de la marca en las redes sociales. No afecta sobre las técnicas SEO pero sí guarda una estrecha relación ya que si se tiene actividad en las redes sociales y se generan contenidos interesantes y de calidad para los clientes potenciales, se conseguirá dirigir tráfico hacia la web.

Por lo tanto el objetivo es dotar a la marca de atributos diferenciales y atractivos para el cliente potencial y así aumentar las posibilidades de que él o incluso su círculo de contactos acaben siendo clientes finales.



Redes sociales:

Es primordial que la marca del cliente sea visible en las redes sociales más influyentes y que más se adapten a los valores y estructura de tu negocio. Los principales motivos de los que se servirá la agencia para promocionar el negocio serán los siguientes:

- Notoriedad: cuando se usan las redes sociales, la empresa generará conocimiento de marca en las comunidades implicando a sus clientes en ella ya que se crea un flujo de información en tiempo real entre los usuarios y la marca.
- Viralidad: uno de los principales beneficios de hacer que la marca del cliente sea visible en las redes sociales es que la propia comunidad por el efecto del “boca a boca” genere nuevas ventas y posibilidades para el negocio.
- Segmentación del público: gracias a las redes sociales se acotará y segmentará el tipo de cliente al que se quiera transmitir la información del producto y fomentar que se interactúe con la marca generando fidelidad hacia ella.
- Influencia en el consumidor: si el negocio no controla lo que se habla de su marca no podrá responder a los clientes y así potenciar las opiniones positivas o revertir las negativas.
- Estudio del cliente: el hecho de mantener un diálogo directo y en tiempo real con el consumidor hace que se conozcan mejor sus necesidades y problemas y así poder tomar estrategias en respuesta a ellas.

Desde la agencia se diseñará, generará y gestionará las campañas de sus clientes en las redes sociales y comunidades online más destacadas como por ejemplo Facebook, LinkedIn, Twitter y Google+.



Ilustración 29 - Proyecto Social Media "Mujeres sin complejos" (Fuente: elaboración propia)

Un ejemplo de este tipo de proyecto de éxito es www.Mujeressincomplejos.com, web dedicada a responder todo tipo de preguntas sobre anticoncepción y salud de la mujer, ideada por la farmacéutica Janssen Cilag, cuyo objetivo era el de dotar de un consultorio online a toda persona con algún tipo de pregunta sobre el ámbito de la

anticoncepción. La página web se lanzó en paralelo junto a un grupo en Facebook para acceder a mayor audiencia.

Esta iniciativa se diseñó para concienciar al público en general y en especial al público femenino que existen más medios anticonceptivos entre los cuales la compañía comercializa uno.

3.1.1.4. *Email marketing*

El objetivo del Email Marketing no es otro que el de establecer una comunicación con el cliente que reportará un beneficio para ambos. Se empleará los boletines informativos para realizar esta comunicación.

Los boletines informativos son comunicaciones por medio del correo electrónico que se distribuirán periódicamente a determinado grupo de clientes potenciales o que ya lo son.

El objetivo de estas campañas es mantener informado al receptor sobre las novedades, precios o promociones que la empresa desee comunicar.

Desde la agencia se diseñarán campañas promocionales por medio del correo electrónico para que los clientes estén informados sobre las novedades, promociones y recibir noticias actualizadas sobre los productos y servicios de la marca para la que trabajamos.

Para medir la eficiencia y eficacia de las campañas se controlarán los siguientes parámetros (fuente: Marketing Directo - www.marketingdirecto.com):

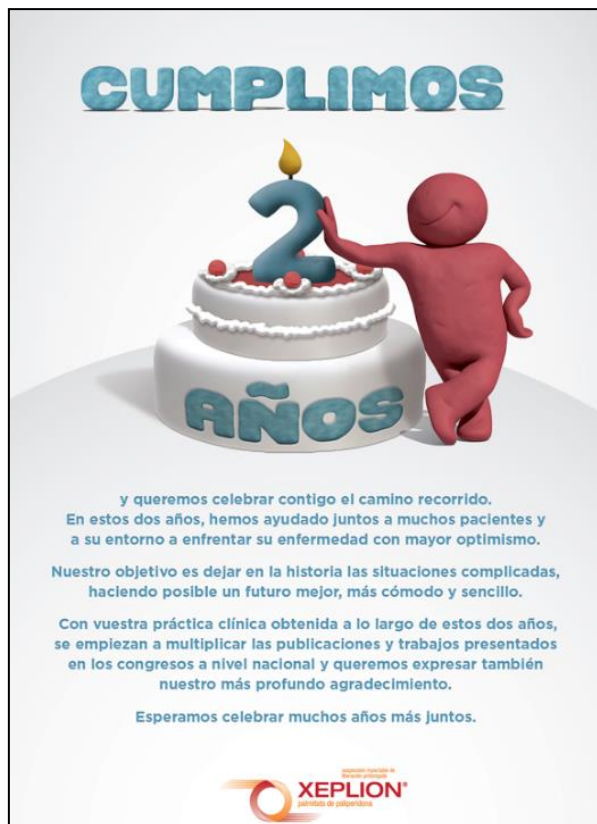


Ilustración 30 - Plantilla Newsletter (Fuente: elaboración propia)

- La **tasa de apertura** es la relación entre el número de emails enviados y el número de emails abiertos. Es aconsejable medir esta tasa y observar su evolución. Las comparaciones semanales o mensuales constituyen un buen indicador para conocer el interés despertado por un email.

- La **tasa de clics** es la relación entre el número de emails enviados y el número de clics realizado en los emails por los receptores. La tasa media de clics ha bajado en general durante el 2013 y a menudo se queda por debajo del 5%. Si se quieren obtener mejores ratios, se puede recurrir a dos medidas: segmentar la base de datos y enviar los emails a targets bien definidos o enviar a estos targets mensajes relevantes

- La **tasa de rebote** se obtiene dividiendo los emails no entregados entre el total de emails enviados. En el sector B2C (business to consumer) cerca de una quinta parte de los

emails enviados no llega a sus destinatarios.

- La **tasa de conversión** es el número de receptores que llevan a cabo alguna acción (compra, descarga, registro) dividido entre el número de emails enviados. Durante el 2013, la tasa media de conversión de la mayoría de las campañas se ha mantenido por debajo del 2%.
- La **relación entre tasa de clics y tasa de apertura**. Se obtiene dividiendo la tasa de clics entre la tasa de apertura y permite determinar el éxito de una campaña, si el contenido del email ha interesado a los destinatarios o si hay que mejorar las campañas de email.

3.1.1.5. Promoción display



Ilustración 31 - Banner promocional para campaña de producto (Fuente: elaboración propia)

Desde la agencia se complementará la promoción digital del producto o servicio de los clientes a través de banners o displays en aquellas páginas donde el cliente ve que puede acceder al público objetivo de sus campañas.

A la hora de diseñar y crear este tipo de producto se buscará la máxima eficiencia y calidad cuidando detalles como: la personalización de los colores del anuncio, utilizar la misma paleta de colores para el diseño que el sitio web donde vamos a alojarlo, remarcar el mensaje incluyendo frases explícitas, desarrollar animaciones para los mensajes más importantes, el contenido debe estar equilibrado siendo claro y entendible para el usuario, etc.

3.1.1.6. Análisis y mantenimiento

Uno de los principales puntos donde la agencia debe destacar es el análisis y el estudio del negocio de los clientes en la web para poder identificar los principales factores de los que se valdrá para la implementación y desarrollo de la campaña y así tener una mejor orientación de las estrategias a tomar.

Es por ello que se ofrecerán informes y estadísticas actualizadas para poder comprobar cómo las campañas van evolucionando en la red, algo imprescindible para aumentar la competitividad del negocio del cliente y poder adaptar la campaña a posibles cambios en el comportamiento del consumidor. Para ello se utilizarán herramientas de posicionamiento web y buscadores como *Google Analytics* y herramientas para la búsqueda de palabras clave como *Google Adwords*.

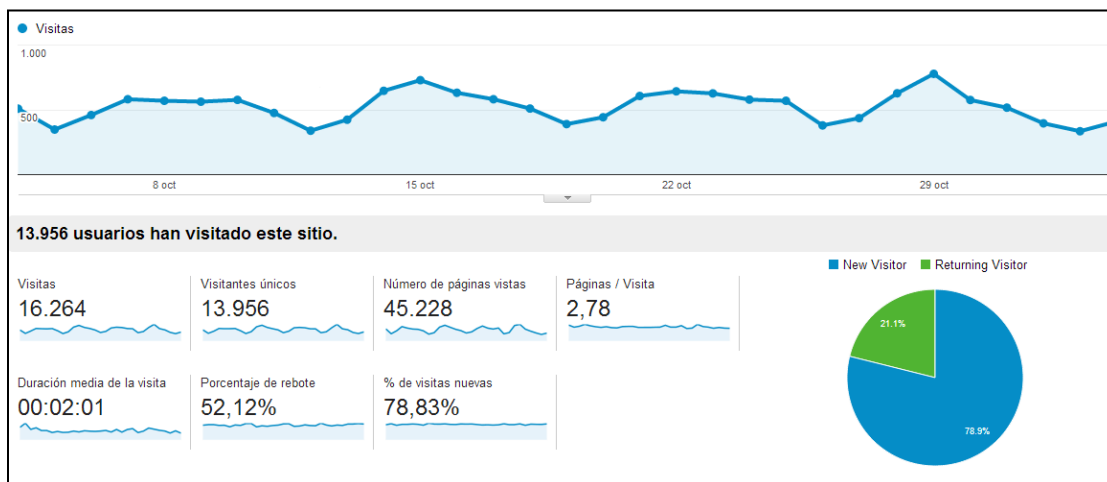


Ilustración 32 - Estudio de las visitas de una página web por medio de Google Analytics (Fuente: elaboración propia)

Como internet es un entorno tan cambiante no sólo se implementará la campaña sino que también se encargará del mantenimiento para asegurar el posicionamiento del producto en las primeras posiciones de los buscadores web y mantener una presencia visible y activa de la marca del cliente en las redes sociales.

Entre las variables que se analizarán:

- Visitantes nuevos en comparación con visitantes que regresan.
- Controlar la tendencia al alza o a la baja del tiempo dedicado en el sitio.
- Número de veces que se ve una página.
- Porcentaje de usuarios que abandonan la página sin que haya interacción alguna.
- Localización geográfica de los usuarios.
- Palabras clave empleadas en los buscadores, a través de las cuales el usuario ha aterrizado en nuestra página web.

3.1.2. Marketing offline

Como agencia especializada en el sector farmacéutico somos conscientes que las unidades de negocio, para sus planes comerciales, demandan otros tipos de productos fuera del ámbito online. Gracias a nuestra experiencia, sabemos que ambos tipos de marketing están estrechamente relacionados y son complementarios entre ellos a la hora de diseñar una campaña efectiva.

3.1.2.1. Branding de marca/producto

A la hora de diseñar toda la imagen de campaña del producto farmacéutico, contamos con un equipo de profesionales en diseño gráfico que generarán distintas propuestas de valor para crear desde cero una imagen promocional que se ajuste a las necesidades de nuestros clientes.

3.1.2.2. Promoción básica



Ilustración 33 - Promoción básica en visita médica (Fuente: elaboración propia)

Más allá de los contenidos digitales, las unidades de producto de las empresas farmacéuticas siguen demandando el diseño e impresión de los diferentes panfletos o literaturas físicas en papel para que sus delegados hagan la visita médica. Nuestra agencia se encarga desde el primer momento en generar dichos diseños para su posterior impresión por parte del cliente, ya que nuestro valor añadido y nuestro potencial de venta es la creatividad en diseño y maquetación de contenidos.

3.1.3. Soluciones móviles

3.1.3.1. Desarrollo de aplicaciones

Las aplicaciones diseñadas por la agencia son realizadas partiendo del conocimiento previo de las necesidades del cliente para poder proceder a la implementación de una aplicación que cumpla con estas necesidades de una manera eficaz y sencilla.

Están orientadas para todo tipo de plataformas (Apple, Android y WindowsPhone) buscando en todo momento la movilidad y facilidad de distribución entre los usuarios.



Ilustración 34 - Plataformas de nuestras aplicaciones (Fuente: elaboración propia)

Al ser una agencia especializada en soluciones móviles, se ofrecerán aplicaciones de calidad tanto en diseño como en desarrollo, a bajos costes ya que contará con un equipo muy cualificado en la creación software para este tipo de dispositivos así como de herramientas de programación OpenSource, lo que conlleva a un ahorro considerable en licencias.

Como valor añadido al producto, se dispondrá para los trabajadores de cursos de formación para estar en constante evolución e innovación aprovechando las últimas tecnologías.

A la hora de implementar una aplicación de este tipo, nos basaremos en los siguientes pasos:

1. Concepto: estudiando las necesidades y objetivos del cliente, conseguimos transformarlas en una lógica intuitiva y de fácil uso para todos los usuarios.
2. Diseño: un entorno amigable en donde el usuario se sienta cómodo estará cimentado por un buen diseño.
3. Desarrollo: usando las últimas tecnologías de programación así como herramientas OpenSource conseguimos generar software de una manera sostenida y competitiva.
4. Posicionamiento: una vez creada la aplicación, proporcionamos el servicio de posicionamiento de la aplicación en los distintos markets para que aparezcan en las posiciones más elevadas.

3.1.3.2. Aplicaciones web para eventos



Las aplicaciones web para eventos que la agencia implementa, al estar basadas bajo los estándares de html5+css3 pueden ser ejecutadas en todo los dispositivos, tanto de sobremesa como móviles (PC, Mac, iPhone, dispositivos Android, tabletas, iPads).

Entre las especificaciones y características que dispondrán destacan:

- El diseño estará orientado para que el cliente pueda gestionar todo tipo de contenido para que el evento sea un éxito.
- Se podrán organizar tanto el desarrollo como las actividades posteriores del evento.
- Desde la propia aplicación se podrá promocionar el evento, registrar a los participantes y mandar avisos, así como hacer partícipe a los asistentes en las ponencias

Ilustración 35 - Ejemplo aplicación web para un evento medico (Fuente: elaboración propia)

lanzando preguntas en tiempo real que puedan responder a través de ella.

- Con la aplicación, los asistentes al evento podrán localizar dónde tendrá lugar, así como conocer la agenda con los distintos actos e inscribirse a determinadas ponencias.
- El cliente podrá controlar en todo momento la asistencia al evento así como acceder a la lista de asistentes, de esta manera podrá segmentar la audiencia para poder mandar comunicaciones personalizadas.

3.1.3.3. Minisites

Son sitios web con dominio propio que tienen muy pocas páginas y por lo tanto son una solución muy económica para conseguir una presencia mínima en Internet.

Su empleo es muy común para campañas puntuales mediante la creación de páginas de inicio con un objetivo concreto, por ejemplo el lanzamiento y promoción de nuevos productos, promociones, comunicaciones, etc. Es frecuente que estas webs tengan un formulario de contacto a través del cual se recojan los datos de los usuarios para poder establecer una comunicación comercial.

Los usuarios accederán a estos contenidos desde anuncios o links alojados en diferentes medios de la campaña online lanzada. Estos contenidos tienen una limitación temporal por lo que los costes de mantenimiento se reducen considerablemente.

Los diseños permitirán que los formatos ofrecidos sean totalmente personalizables tanto en mensajes como en contenidos de tal manera que se ajusten al segmento de público objetivo de la campaña.

De esta manera, se generarán Minisites a medida en cuanto al mensaje que se quiera transmitir, imagen y tono de la comunicación sin dejar de lado la creatividad y originalidad.

Desde el momento en que se identifican las necesidades del cliente, la agencia se encargará de todos los pasos a seguir para que el Minisite cumpla con sus objetivos:

diseño y desarrollo, planificación los medios online necesarios para dirigir el tráfico objetivo hacia la web y realización de un control constante por medio de herramientas de medición presentando informes periódicos al cliente.

Se contará con un equipo de diseñadores, creativos y técnicos especialistas actualizados en conocimientos y tendencias online.

3.1.3.4. Edetailings

Ya se ha comentado que el edetailing es una de las herramientas de promoción que emplean las fuerzas de venta de las compañías farmacéuticas y que están en auge por su gran eficacia y su gran relación coste/beneficio.

Concebida y diseñada para ser mostrada en dispositivos móviles tales como tabletas o iPads, nuestro objetivo es proporcionar contenidos espectaculares usando herramientas multimedia que capten y mantengan la atención del médico, ayudando a un mejor entendimiento del mensaje que se quiera transmitir y una reducción del tiempo de la visita no excediendo los 6-8 minutos.

Para ello, los contenidos mostrados han de aportar información de valor al lector, cuidando los detalles y los datos mostrados, combinándolos con recursos multimedia que mejoren la experiencia y navegabilidad del usuario pero no abusando de ellos ya que la presentación perdería el rigor informativo que se busca desde un principio.

A la hora del desarrollo, se utilizarán las últimas tecnologías de programación basadas en el estándar HTML5+CSS3 combinado con librerías javascript y jquery que es el lenguaje que mejor se adapta para una programación orientada a multidispositivos, sin dejar de lado lenguajes nativos para iOS y Android.

En resumen, la agencia diseñará y desarrollará presentaciones cuyo contenido pueda abarcar desde medios audiovisuales multimedia, artículos de interés, estudios y estadísticas, usando medios visuales interactivos que busquen que el médico se involucre en la visita.

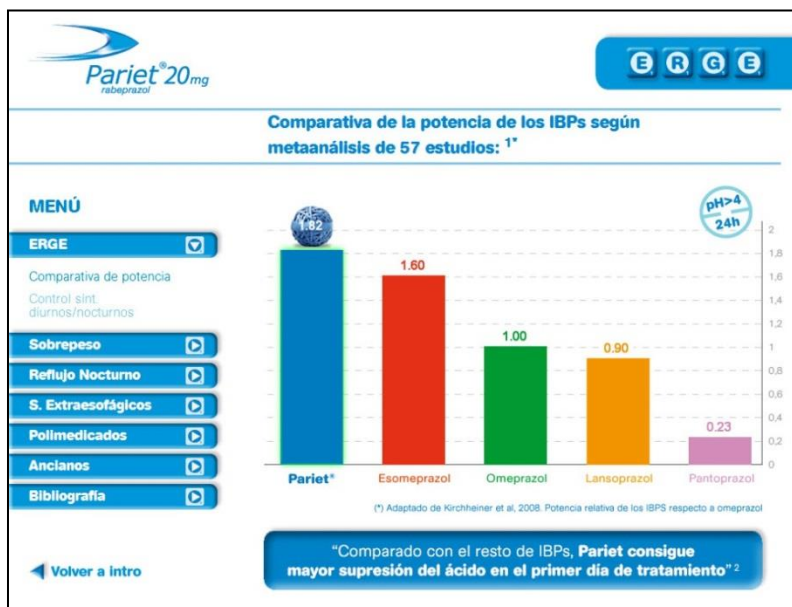


Ilustración 36 - Edetailing digital para visita médica (Fuente: elaboración propia)

3.1.4. Marketing 360

Se catalogarán los productos según el tipo de iniciativa que se quiera adoptar:

Promoción online	Promoción offline	Soluciones móviles
Diseño web SEO/SEM SMO/Social Media Email marketing Promoción Display Análisis	Branding marca/producto Promoción básica Productos promocionales Congresos/eventos	Aplicaciones móviles Web eventos Minisites Edetailings

Tabla 10 - Clasificación de nuestros productos (Fuente: elaboración propia)

la experiencia y conocimientos del sector, permite a la agencia combinar todos los productos de tal manera que la estrategia marcada por los clientes abarque todos los ámbitos de sus necesidades. Será capaz de integrar todas las soluciones bajo un único producto con el cual el cliente podrá acceder a sus usuarios por múltiples canales.

El objetivo final es dotar a los clientes de una estrategia multicanal a todos los niveles: comunicativo, visual, formativo, etc. Por ello la idea es combinar las distintas opciones que brindan los productos para llegar al cliente final de manera:

- Presencial: visita médica en papel, edetailing, promociones
- Virtual: sitios web para pacientes y profesionales sanitarios, newsletter, aplicaciones, etc.

Todo esto dará la posibilidad a los clientes de crear nuevas oportunidades tanto físicas como virtuales que generen nuevos impactos en los médicos, tanto fuera como dentro de su ámbito laboral. En resumen, nuevas posibilidades de acercar el producto de los clientes al prescriptor medico intentado fidelizarlos con su marca.

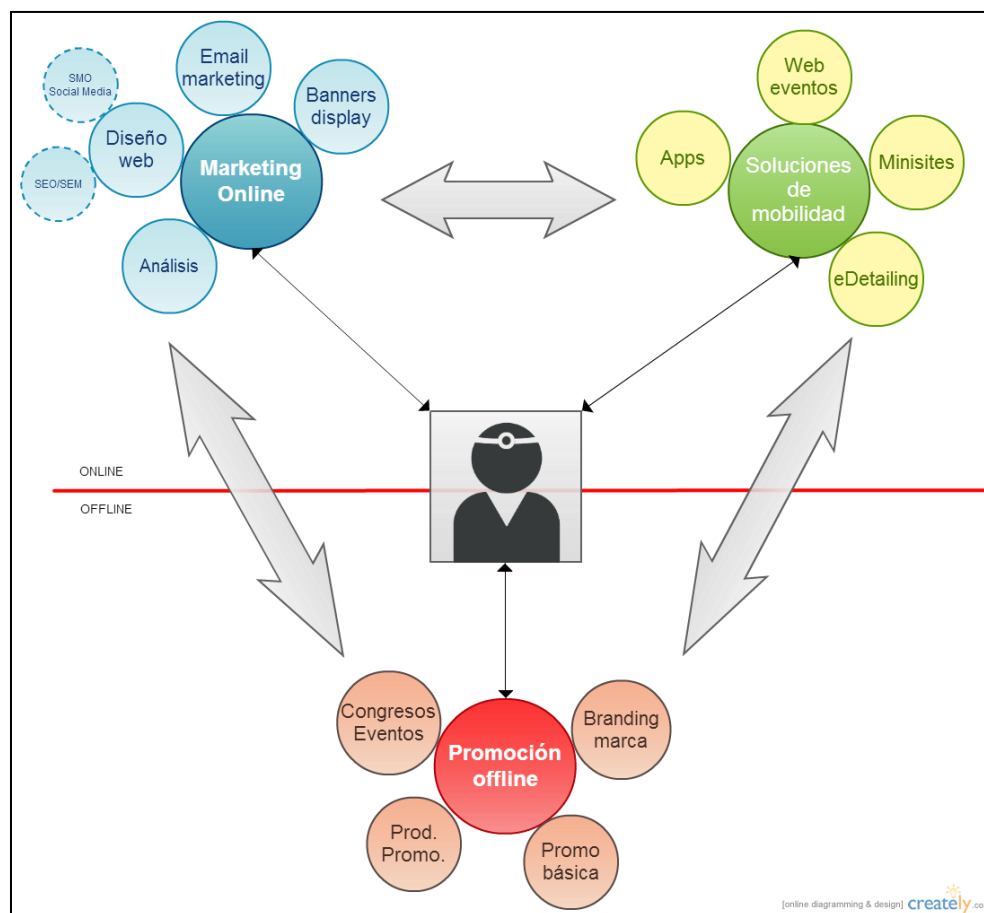


Ilustración 37 - Diagrama de flujo funcionamiento Marketing 360 (Fuente: elaboración propia)

3.2. Precio

Cuando se desea comenzar un negocio que ofrezca un servicio concreto, diferenciado y de calidad, hay que establecer un precio de venta acorde resulta determinante.

Las tarifas estarán estructuradas según el tipo de trabajo en el que esté dividido el proyecto del cliente. De esta manera se distinguirán entre:

- ✓ Diseño y creatividad:
 - Conceptualización: desarrollo de las ideas.
 - Árbol de Navegación: orden jerarquizado del contenido principal.
 - StoryBoard: guía para entender la estructura, navegación y animaciones.
 - Redacción de textos médicos: elaboración y supervisión de contenidos.
 - Pantallas nuevas: de nueva realización.
- ✓ Programación de presentaciones, edetailings:
 - Pantallas estáticas: creación pantalla de texto y gráficas en general sin animación.
 - Pantallas estáticas con referencias: creación pantalla de texto y gráficas en general con pop up o link de referencias.
 - Pantallas dinámicas nivel I: creación de pantalla que requiere animación sencilla.
 - Pantallas dinámicas nivel II: creación de pantalla que requiere intervención para acciones complejas.
- ✓ Compilación y creación de aplicaciones nativas en entorno Android, iOS, WindowsMobile.

Tras realizar un estudio detallado de los precios (Tabla 11) que ofertan los principales competidores del sector y siguiendo la estructuración posible de los proyectos, se optará por una política de precios agresiva en la parte de programación, mientras que en la parte de diseño se optará por unos precios medios. Esto se consigue, igualando o incluso rebajando las tarifas de los competidores en cada uno de los conceptos que forman parte de los productos, asegurando que los precios ofertados sean los más competitivos del mercado.



De esta manera la oferta de precios por cada concepto ofrecido quedaría según la Tabla 12. Teniendo en cuenta que la única tarificación por hora se realizará sobre los proyectos de compilación de aplicaciones y desarrollo de software con un nivel de programación complejo.

Las tareas entre cada uno de los departamentos distinguiendo la siguiente clasificación quedarían de la siguiente manera:

Departamento Creativo:

- Conceptualización
- Árbol de Navegación
- StoryBoard
- Pantallas nuevas
- Pantallas adaptación

Departamento de Programación:

- Pantallas estática
- Pantallas estática con referencias
- Pantallas dinámica nivel I
- Pantallas dinámica nivel II
- Compilación
- CONSULTORIA SEO/SEM/SMO

Departamento Médico:

- Redacción de textos médicos

En la Tabla 14 se desglosa cada uno de los productos en función de los conceptos de trabajo que suponen desarrollar para su entrega.

Haciendo estimaciones del número de unidades u horas necesarias para cada uno de los conceptos y aplicando las tarifas señaladas en la Tabla 12, se tienen los precios de venta para cada uno de los productos mostrados en la Tabla 13 (nótese que los precios mostrados son sin IVA).

De esta manera se podrá tener unos precios aproximados así como una estimación de horas de desempeño para llevar a cabo cada pedido.

	MCCANN	OGILVY	GROW	ENELIFE	QUADRAM	MK MEDIA	DRAFT
DISEÑO Y CREATIVIDAD							
Conceptualización	900 €	2.300 €	2.000 - 4.000 €	1.500 €	1.000 €	2.900 €	1.300 €
Árbol de Navegación	300 €	1.500 €		1.500 €	500 €	1.500 €	1.300 €
Storyboard	300 €	1.400 €		600 €	500 €	500 €	1.000 €
Redacción de textos médicos	100 €	75 €	60 €	20 €	110€	90 €	120 €
Pantallas nuevas	180 €	200 €	400 €	180 €	400 €	277 €	360 €
PROGRAMACIÓN							
Slide estática	150 €	120 €	100 - 140€	125 €	250 €	100 €	120 €
Slide estática con referencias	180 €	150 €	100 - 140€	135 €	350 €	188 €	180 €
Slide dinámica nivel I	200 €	180 €	200 €	190 €	400 €	222 €	210 €
Slide dinámica nivel II	280 €	255 €	275 €	235 €	500 €	295 €	250 €
COMPILACIÓN	60 €/h	75 €/h	45 €/h	60 €/h	70 €/h	65 €/h	60 €/h
CONSULTORIA SEO/SEM/SMO	50 €/h	80 €/h	45 €/h	65 €/h	75 €/h	80 €/h	85 €/h

Tabla 11 - Estudio comparativo de las tarifas de los principales competidores (Fuente: Elaboración propia)

DISEÑO Y CREATIVIDAD	Conceptualización	1.200 €	8 h/unid
	Árbol de Navegación	500 €	4 h/unid
	Storyboard	500 €	4 h/unid
	Redacción de textos médicos	80 €	1,5 h/unid
	Pantallas nuevas	200 €	4 h/unid
PROGRAMACIÓN	Pantallas estática	100 €	2 h/unid
	Pantallas estática con referencias	135 €	3 h/unid
	Pantallas dinámica nivel I	180 €	4 h/unid
	Pantallas dinámica nivel II	280 €	6 h/unid
COMPILACIÓN	Compilación	40 €/h	1h
	CONSULTORIA SEO/SEM/SMO	80 €	1h

Tabla 12 - Tarifas de servicios (€/concepto) salvo en la compilación (€/h) y horas de capacidad por concepto

TARIFAS POR PRODUCTO	
Página web (10-20 págs.)	4.900 €
Página web (20-40 págs.)	8.500 €
Minisites (<10 págs.)	2.000 €
Consultoría SEO/SEM/SMO I	3.200 €
Email Marketing	320 €
Displays/banners/logo de marca	200 €
App. Web Eventos	3.960 €
Aplicación móvil I	10.900 €
Aplicación móvil II	19.300 €
Edetailing	6.670 €
Promoción básica	4.500 €

Tabla 13 - Precio medio de productos



Producto	Desglose	Unidades	Tarifa(€)	Total(€)	Precio(€)	Recursos (h)	Total (h)
Página web (10-20 págs.)	Conceptualización	1	1.200	1.200		8	
	Árbol de Navegación	1	500	500		4	
	Storyboard	1	500	500		4	
	Redacción de textos médicos	15	80	1.200		22,5	
	Pantallas estática	15	100	1.500		30	
					4.900		68,5
Página web (20-40 págs.)	Conceptualización	1	1.200	1.200		8	
	Árbol de Navegación	1	500	500		4	
	Storyboard	1	500	500		4	
	Redacción de textos médicos	35	80	2.800		52,5	
	Pantallas estática	35	100	3.500		70	
					8.500		138,5
Minisites (<10 págs.)	Conceptualización	0,5	1.200	600		4	
	Árbol de Navegación	0,5	500	250		2	
	Storyboard	0,5	500	250		2	
	Redacción de textos médicos	5	80	400		7,5	
	Pantallas estática	5	100	500		10	
					2000		25,5
Consultoría SEO/SEM/SMO I	CONSULTORIA SEO/SEM/SMO	40	80	3.200		40	
					3.200		40
Email Marketing	Pantallas nuevas	1	200	200		4	
	Redacción de textos médicos	1	80	80		1,5	
	Compilación	1	40	40		1	
					320		6,5
Displays/banners/logo de marca	Pantallas nuevas	1	200	200		4	
					200		4
App. Web Eventos	Conceptualización	0,25	1.200	300		2	
	Árbol de Navegación	0,5	500	250		2	
	Storyboard	0,5	500	250		2	
	Redacción de textos médicos	2	80	160		3	
	Pantallas estática	10	100	1.000		20	
	Compilación	50	40	2.000		50	
					3.960		79
Aplicación móvil I	Árbol de Navegación	1	500	500		4	
	Pantallas nuevas	10	200	2.000		40	
	Redacción de textos médicos	5	80	400		7,5	
	Compilación	200	40	8.000		200	
					10.900		251,5

Producto	Desglose	Unidades	Tarifa(€)	Total(€)	Precio(€)	Recursos (h)	Total (h)
Aplicación móvil II	Árbol de Navegación	1	500	500		4	
	Pantallas nuevas	20	200	4.000		80	
	Redacción de textos médicos	10	80	800		15	
	Compilación	350	40	14.000		350	
					19.300		449
Edetailing	Conceptualización	1	1.200	1.200		8	
	Árbol de Navegación	1	500	500		4	
	Storyboard	1	500	500		4	
	Redacción de textos médicos	10	80	800		15	
	Pantallas nuevas	10	200	2.000		40	
	Pantallas estática	3	100	300		6	
	Pantallas estática con referencias	2	135	270		6	
	Pantallas dinámica nivel I	3	180	540		12	
	Pantallas dinámica nivel II	2	280	560		12	
					6.670		107
Promoción básica	Conceptualización	1	1.200	1.200		8	
	Storyboard	1	500	500		4	
	Redacción de textos médicos	10	80	800		15	
	Pantallas nuevas	10	200	2.000		40	
					4.500		67

Tabla 14 - Desglose de productos por conceptos

Distribuyendo las horas de cada concepto entre nuestros departamentos, tendremos una visión de cómo cada producto impacta en cada uno de ellos (Tabla 15)

	DPTO DISEÑO (h)	DPTO PROG.(h)	DPTO MEDICO(h)
Página web (10-20 págs.)	16	30	22,5
Página web (20-40 págs.)	16	70	52,5
Minisites (<10 págs.)	8	10	7,5
Consultoría SEO/SEM/SMO I	0	40	0
Email Marketing	4	1	1,5
Displays/banners/logo de marca	4	0	0
App. Web Eventos	6	70	3
Aplicación móvil I	44	200	7,5
Aplicación móvil II	84	350	15
Edetailing	56	36	15
Promoción básica	90	0	15

Tabla 15 - Esfuerzo en horas por cada producto y departamento (Fuente: Elaboración propia)

3.3. Promoción

3.3.1. Logo



Ilustración 38 – Logo corporativo Hmedia360 (Fuente: elaboración propia)

El nombre de la empresa será HMEDIA360 como contracción del término “Health Media” ya que queremos dejar bien claro que somos una agencia de marketing digital, cuyo punto fuerte es orientar nuestros servicios al servicio de la salud.

Siguiendo el concepto de la multicanalidad, y siendo uno de nuestros principales objetivos el ofrecer el mayor número de productos integrados bajo la misma iniciativa digital, añadimos el número “360” a nuestro logo introduciendo los 360 grados como forma de llegar a los profesionales sanitarios por múltiples vías.

3.3.2. Página web

Como agencia que genera contenidos y soluciones digitales, una de las principales vías con las que darnos a conocer será a través de nuestra página web www.Hmedia360.es

Será una página dinámica que presentará contenido actualizado periódicamente para mostrar la información más novedosa de nuestros proyectos y noticias o artículos relacionados con el sector. Además esta característica nos permitirá estar en las primeras posiciones de los buscadores para que nuestros clientes encuentren nuestra

marca fácilmente. Al ser especialistas en SEO y SEM realizaremos campañas periódicas de posicionamiento para mejorar nuestra ubicación en la web.

Como añadido, la página será multidispositivo y será desarrollada en HTML5.

En dicha página web el cliente podrá encontrar la siguiente información:

- Explicación del propósito de la agencia y de las soluciones y servicios que brindamos.
- Una de las partes principales de nuestra web: tendremos en nuestra página de inicio una sección con tweets que comentará las últimas noticias relacionadas con el sector, que publicaremos diariamente por medio de nuestra cuenta oficial de twitter.
- Sección de unidades de negocio donde explicamos más detenidamente nuestros productos con ejemplos visuales así como redirecciones a proyectos anteriores.
- Sección con proyectos realizados y explicación de cada caso, indicando la problemática inicial, soluciones propuestas, desarrollo de ideas y resultado final exponiendo las repercusiones en los resultados del cliente.
- Sección de partners y asociados con los que trabajamos.
- A medida que vayamos adquiriendo cartera de clientes, iremos añadiéndolos
- Sección de contacto donde podrá encontrar información para contactar directamente o rellenando un formulario.

3.3.3. Redes sociales

Crearemos cuentas en los principales medios sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) donde informaremos de forma periódica sobre nuestros proyectos, eventos y noticias del ámbito digital del sector.

Con ello generaremos impactos en los usuarios que sigan dichas cuentas y el consiguiente conocimiento de nuestra marca. Si conseguimos que los clientes relacionen nuestra agencia con determinados productos y soluciones para que en un futuro recurran a nosotros, el objetivo de dicha promoción estará cumplido.

Como valor añadido, exportaremos la cuenta de Twitter a nuestra página web para darle dinamismo a los contenidos expuestos en ella, además de intentar conseguir

usuarios para la cuenta a través de la web. Con esto conseguiremos una mayor viralidad en nuestros mensajes dentro de las comunidades sociales.

3.3.4. Eventos

Para hacernos un hueco en el sector ya no solo del marketing especializado la industria farmacéutica sino de las empresas de marketing digital del sector consumo tendremos que participar en las exposiciones y convenciones relacionadas con nuestro mercado y tecnología.

Será una buena forma de interaccionar con proveedores o agencias y un buen punto de partida para comprender mejor el funcionamiento del sector. Ejemplos de exposiciones y congresos donde se podrá participar:

- eShow: feria en la que numerosos profesionales del marketing así como de la publicidad se dan cita con el propósito de mostrar sus ideas y cuenta con la participación de los mejores profesionales SEO y expertos en optimización para buscadores.
- Online Marketing Expo: Este congreso de marketing digital online se disfruta entre los días 21 y 23 de Marzo con una zona de exposición, zona de congresos, área de blogueros.
- Tecnomárketing: Las oportunidades que se barajan gracias al tecnomárketing están principalmente diseñadas para unir lo mejor de las referencias de marketing con los nuevos avances tecnológicos. A este respecto el gran protagonista en 2013 fue el teléfono móvil y parece que en 2014 la tendencia será similar.
- Webcongress: este congreso da diferentes conferencias y se hace eco de los mejores eventos gracias a sus congresos sobre SEO/SEM, analítica web o e-commerce. Se trata de un evento abierto y multitudinario.
- Total Media: Salón Europeo Digital Signage y marketing móvil: este congreso busca encontrar todas las posibilidades de combinación de tecnología y publicidad mediante congresos, programa de actividades, seminarios así como canales especialistas.
- Feria EIBTM: Expo Conferencias, eventos e incentivos: tiene lugar en Barcelona, un evento de conferencias, idóneo para saber más acerca de los diferentes tipos de congresos. Más que un evento sobre marketing es una magnífica oportunidad para disfrutar de todo tipo de opciones de difusión.

- Foro profesional de Cloud Computing: temas relacionados con el marketing en la nube.

3.3.5. Visita directa al cliente

El ejecutivo de cuentas se encargará de realizar visitas periódicas a futuros clientes mostrando nuestro potencial por medio de proyectos previos que pueden ajustarse a sus necesidades. Como valor añadido a dicha visita, se aprovechará la situación para regalar al cliente algún tipo de producto promocional o versión demo de algún servicio para conseguir un mayor impacto en el cliente.

3.3.6. Productos gratuitos

Una de las mejores maneras para conseguir clientes en esta industria es presentar y entregar de manera gratuita, pequeños proyectos pilotos relacionados con algún producto que vendamos.

Estamos hablando de un tipo de proyecto ya desarrollado y que simplemente hemos adaptado para la ocasión. De esta manera conseguimos llamar la atención de los jefes de producto de marketing ya que no es normal este tipo de iniciativas. Además, si la iniciativa resuelve esa necesidad puntual, nos aseguraremos que su futuro desarrollo, actualización o ampliación recaiga sobre nuestra agencia.

3.3.7. Patrocinio de aplicaciones para eventos

Otra vía de acceso novedosa para darnos a conocer en la industria, es trabajar directamente con las asociaciones y plataformas gubernamentales del ámbito de la salud, colaborando y desarrollando aplicaciones para el desarrollo de eventos y congresos donde todas las industrias del sector estarán presentes.

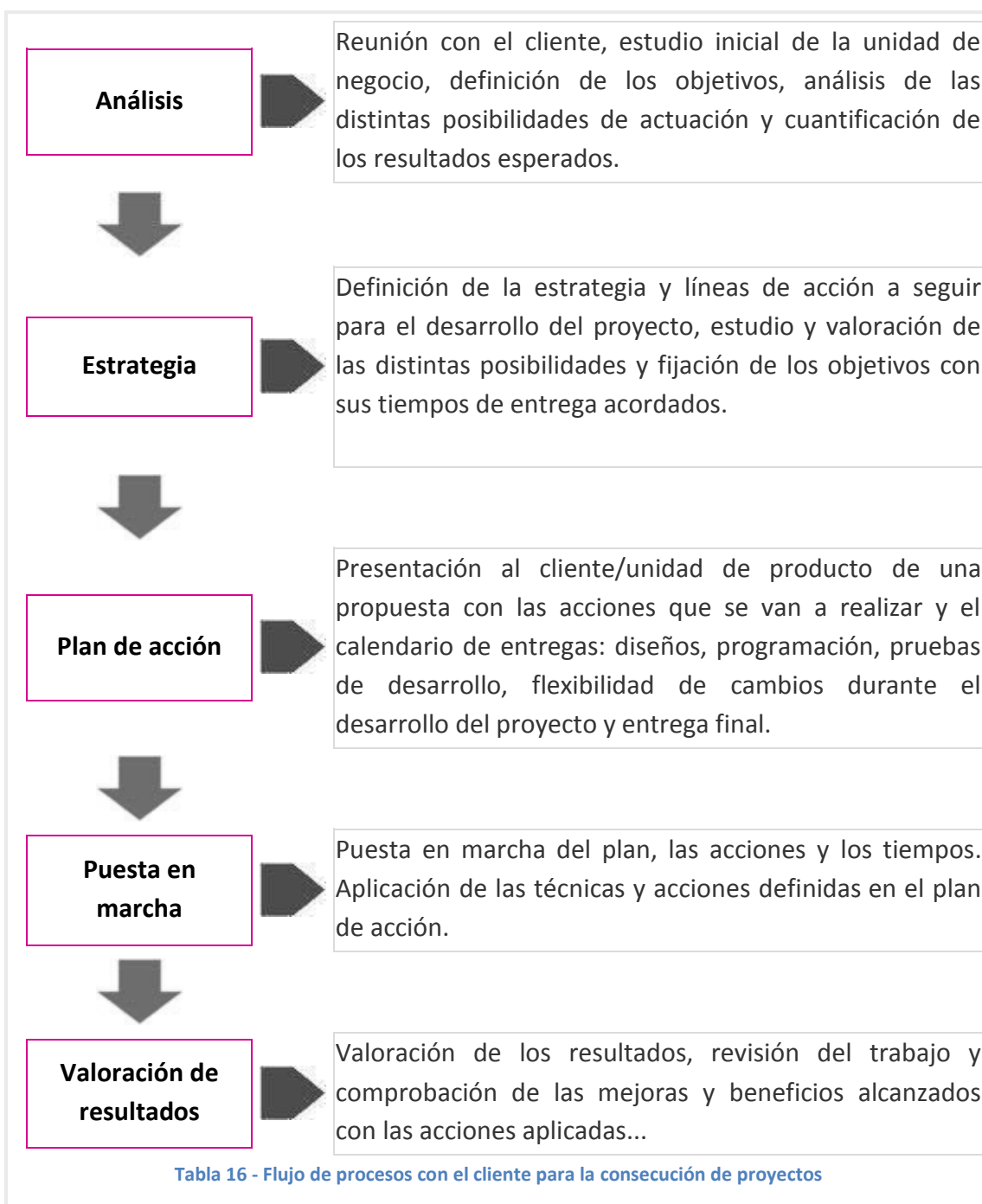




4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. Flujo de procesos cliente-proyecto

A continuación se exponen los pasos a seguir de cara a la ejecución de cualquiera de los productos demandados por el cliente (Tabla 16):



4.1.1. Análisis

Se comenzará con una reunión para tener una primera toma de contacto con el cliente, donde se identificarán sus necesidades y preferencias para poder adaptar la propuesta definiendo unas condiciones iniciales de servicio y unos objetivos a conseguir.

Basándose en la información conseguida en dicha reunión, se resaltarán las expectativas de éxito de nuestro cliente estudiando los tiempos y recursos de los que se dispondrá para la consecución del proyecto.

4.1.2. Estrategia

Tras realizar el análisis inicial y una vez marcados los objetivos deseados por el cliente, se definirá una línea estratégica donde se dispondrán las acciones a tomar, tiempos estimados, recursos humanos destinados así como las herramientas que a emplear en cada una de ellas. Dicha propuesta irá acompañada de una valoración presupuestaria así como de un cálculo de horas/recursos estimados y el calendario de entregas establecido previamente.

Con la estrategia definida, se habrá establecido el conjunto de acciones a llevar a cabo para conseguir los objetivos propuestos en la fase de análisis.

4.1.3. Plan de acción

Una vez marcados los objetivos del proyecto, los mensajes clave que se quieren transmitir, los medios/plataforma empleada para ello, recursos necesarios y tiempo disponible, se llegará a la etapa de definición y ejecución de un plan de acción de acuerdo a estos conceptos para tener programado y controlado el flujo de acciones a realizar en cada momento para entregar el proyecto puntualmente.

A través de este plan de acción se definirán las acciones y el calendario interno de cada etapa del proyecto a aplicar para conseguir los objetivos.



4.1.4. Puesta en marcha

Con el plan de acción ya diseñado, el siguiente paso es ponerlo en marcha aplicando en un entorno real todas las acciones generadas, previamente teniendo en cuenta las variables del tiempo así como los recursos establecidos para ello.

A lo largo de toda esta etapa, se irán aplicando gradualmente todas las mejoras y añadidos para que el proyecto alcance la funcionalidad exigida e implicando en todo este proceso al cliente. De esta manera se conseguirá dar forma al proyecto al mismo tiempo que se reciben sus opiniones y comentarios, obteniendo un producto lo más ajustado posible a las exigencias del cliente.

4.1.5. Valoración de resultados

Es primordial generar un análisis de resultados para corroborar que el proyecto ha conseguido de una manera correcta y eficiente los objetivos fijados en la primera fase de análisis.

De acuerdo a los resultados obtenidos tras este seguimiento, se optimizarán los procesos realizados durante la ejecución del plan para obtener mejores resultados que cumplan con el plan de los objetivos establecidos.

4.2. Metodología SCRUM

Para poder llevar a cabo este flujo de acciones es necesario emplear una metodología que consiga controlar y planificar todas estas decisiones. Como además el entorno de desarrollo actual de software es demasiado inestable y cambiante, se ha de adaptar y optar por una metodología con una gran capacidad de respuesta antes los cambios y que no repercuta en los costes de desarrollo. Y siempre fijando como objetivo principal que el cliente se sienta participe del proyecto y colabore estrechamente en el establecimiento y consecución de los objetivos.

Es por todo esto que la metodología de trabajo que la agencia seguirá para la generación de cualquier contenido digital sea SCRUM.

SCRUM es una metodología de desarrollo ágil centrada en la generación de ciclos cortos o iteraciones para el desarrollo. Estas iteraciones reciben el nombre de Sprints.

Este modelo fue identificado y definido por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi a principios de los 80, al analizar cómo desarrollaban los nuevos productos las principales empresas del sector tecnológico: Fuji-Xerox, Canon, Honda, Nec, Epson, Brother, 3M y Hewlett-Packard Fuente:(Nonaka & Takeuchi, The New New Product Development Game, 1986)

En su estudio, Nonaka y Takeuchi compararon la nueva forma de trabajo en equipo, con el avance en formación de scrum (melé) de los jugadores de rugby, a raíz de lo cual quedó acuñado el término “scrum” para referirse a ella.

Aunque esta forma de trabajo surgió en empresas de productos tecnológicos, es apropiada para proyectos con requisitos inestables y para los que requieren rapidez y flexibilidad, situaciones frecuentes en el desarrollo de determinados sistemas de software.

En 1995 Ken Schwaber presentó “Scrum Development Process” en OOPSLA 95 (Object-Oriented Programming Systems & Applications conference), un marco de reglas para desarrollo de software, basado en los principios de scrum.

Scrum permite la creación de equipos organizados y la comunicación verbal de todos los miembros del equipo.

Un principio clave de Scrum es el reconocimiento en el que a lo largo del proyecto los clientes pueden cambiar de idea sobre lo que quieren y necesitan. Por lo tanto, Scrum adopta una aproximación pragmática, aceptando que el problema no puede ser completamente entendido o definido desde el principio, y centrándose en maximizar la capacidad del equipo de entregar rápidamente y responder a requisitos emergentes.

Las características más marcadas que se logran notar en Scrum son:

- ✓ Gestión regular de las expectativas del cliente
- ✓ Resultados anticipados
- ✓ Flexibilidad y adaptación
- ✓ Mitigación de riesgos
- ✓ Productividad y calidad
- ✓ Equipo motivado
- ✓ Alineamiento entre cliente y equipo

Cada uno de estos puntos mencionados hace que el Scrum sea utilizado de manera regular como un conjunto de buenas prácticas para el trabajo en equipo y de esa manera obtener resultados posibles.

Este concepto de “desarrollo ágil” anteriormente mencionado se sustenta en 5 fases:

1. Concepto: en este paso se definen las características del proyecto y se asignará el equipo humano que trabajará en el desarrollo.
2. Especulación: durante este proceso se diseñan las líneas de acción basándonos en la información recogida, disponiendo los límites a la hora de llevar a cabo el proyecto como son los costes y los tiempos.
El producto/proyecto se desarrollará partiendo de las ideas principales revisando los distintos trabajos que conlleva, así como la incidencia de cada uno de ellos sobre el total del proyecto.

Esta fase se realiza en cada iteración y se basa en los siguientes pasos:

1. Diseñar y comprobar las características generales.
2. Actualizar la lista de los requisitos que se desean.
3. Plan de entrega: marcamos las fechas de las versiones, cambios e iteraciones que se están llevando a cabo. Nos valdremos de este informe para estudiar el esfuerzo desarrollado en el proyecto.
3. Exploración: actualización de tareas en las que se han añadido alguna nueva especificación durante la fase de especulación.
4. Revisión: el equipo de trabajo se reunirá para revisar todo el trabajo realizado hasta el momento comprobando que se cumplen las especificaciones deseadas.
5. Cierre: entrega en la fecha establecida de una versión del proyecto pedido. Hay que tener en cuenta que se trata de una versión no final por lo que el proyecto no podrá darse por concluido. Es muy probable que a petición del cliente, existan cambios a los que llamaremos “cambios de mantenimiento” con los que se conseguirá que el producto final alcance las especificaciones finales deseadas.

4.2.1. Elementos

Durante la implantación de esta metodología de desarrollo haremos referencia a los siguientes elementos:

- Product Backlog:

Es el repositorio donde se listan todas las especificaciones y funcionalidades para priorizar cada una de ellas (ver ejemplo en ANEXO B). Dichos requisitos podrán ser los establecidos inicialmente y todos aquellos que vayan añadiéndose en las distintas iteraciones. Este inventario será gestionado por el Scrum Master con ayuda del cliente, donde se referenciarán los costes estimados para llevar a cabo dichos requerimientos, así como su aportación al valor final del proyecto.

En resumen, es el inventario en el que se almacenan todas las funcionalidades o requisitos en forma de lista priorizada. Estos requisitos serán los que tendrá el producto o los que irá adquiriendo en sucesivas iteraciones. La lista será gestionada y creada por el cliente con la ayuda del Scrum Master, quien indicará el coste estimado

para completar un requisito, y además contendrá todo lo que aporte un valor final al producto.

Dicha lista cumplirá con los siguientes puntos:

- ✓ Han de estar presentes las especificaciones básicas que hagan que el producto cumpla con los requerimientos mínimos del cliente. Estos objetivos “core” (o principales) estarán acompañados de otros requerimientos opcionales pero deseables, que tendrán que ser tenidos en cuenta.
- ✓ Para distinguir entre los objetivos más importantes por el cliente, estos tendrán que ir acompañados de una valoración de importancia así como del coste estimado, por lo que se podrá priorizar la lista por valor y coste.
- ✓ Deberán estar incluidas las iteraciones estimadas y los *releases* (o entregas) que se han acordado con el cliente.
- ✓ Para cada uno de los objetivos se deberán añadir posibles riesgos así como un plan de contingencia para resolverlos.

- Sprint Backlog:

En el Sprint Backlog, o lista de tareas que el equipo diseña durante la fase de planificación de un Sprint, se distribuyen las tareas entre los recursos humanos así como el tiempo estimado para finalizarlas. Así, se consigue fraccionar el proyecto en módulos más pequeños. Esto lleva a tener un mayor control sobre el trabajo en proceso y poder detectar qué tareas son las que están atrasando la entrega y poner solución a dicha solución.

- Incremento:

Son las especificaciones totalmente funcionales que se han ido añadiendo al proyecto con cada iteración. De esta manera se podrán realizar entregas sucesivas mediante las cuales el cliente podrá ver la evolución del proyecto y plantear los cambios necesarios.

4.2.2. Fases

- Planificación del Backlog

Generación de un documento donde se podrán visualizar e identificar los requisitos del proyecto ordenados por prioridades.

Se definirán también los procesos del Sprint 0, que no es más que la fase inicial donde queremos comprender la visión global del proyecto para poder tomar decisiones que vayan dándole valor. En esta primera fase se decidirá y planteará cuáles van a ser los objetivos a marcar así como el trabajo necesario para llevarlos a cabo.

El resultado de esta primera iteración será un Sprint Backlog, que es el documento donde se listan los objetivos y tareas que se han marcado (ver ejemplo ANEXO C).

- Seguimiento del Sprint

Durante este proceso, se asistirán a reuniones programadas y periódicas donde todo el equipo implicado en el proyecto deberá responder a las siguientes preguntas con el fin de estudiar el avance de los trabajos:

- ✓ Trabajo avanzado desde la última reunión.
- ✓ Trabajo programado para la siguiente reunión.
- ✓ Contratiempos o contingencias que han ido surgiendo y que hay que solucionar para continuar con las tareas.

- Revisión del Sprint

Al terminar el Sprint, se estudiará el avance que se ha generado en el proyecto,. De esta forma, se presentará al cliente el resultado final de dicha versión. En este punto, el cliente podrá ver que el proyecto es una realidad, que va tomando forma y dará sus opiniones y comentarios al respecto para incluirlos y poder implementarlos en el siguiente Sprint. También se conseguirá que el cliente se sienta partícipe en todo momento del proyecto ya que está en estrecha y continua colaboración con la agencia.

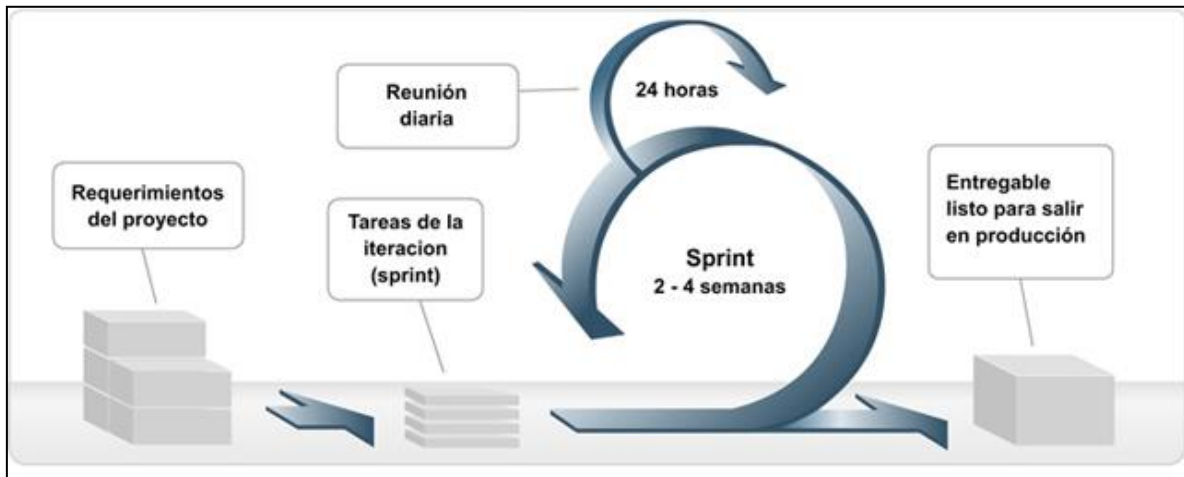


Ilustración 39 - Resumen fases en metodologías SCRUM

4.2.3. Roles

- Propietario del producto:

En nuestro caso este puesto estará desempeñado por el ejecutivo de cuentas que será la persona que tome las decisiones más generales en base al conocimiento del cliente y su negocio. Escribirá las ideas recogidas, las priorizará y añadirá al Product Backlog.

- ScrumMaster:

Papel llevado a cabo por el Director Creativo que junto al equipo de diseño y al de programación estudiarán que el modelo propuesto se puede llevar a cabo. Se eliminarán todas aquellas tareas que hagan que el desarrollo no fluya y estará en contacto con el cliente.

- Equipo de desarrollo:

Este equipo estará formado por los miembros del departamento creativo y del departamento de programación. Serán capaces de tomar decisiones y planificar a nivel local para poder llevar a cabo las tareas. Este equipo tendrá gran importancia a la hora de calcular y estimar los tiempos y recursos requeridos en cada tarea del Product Backlog.

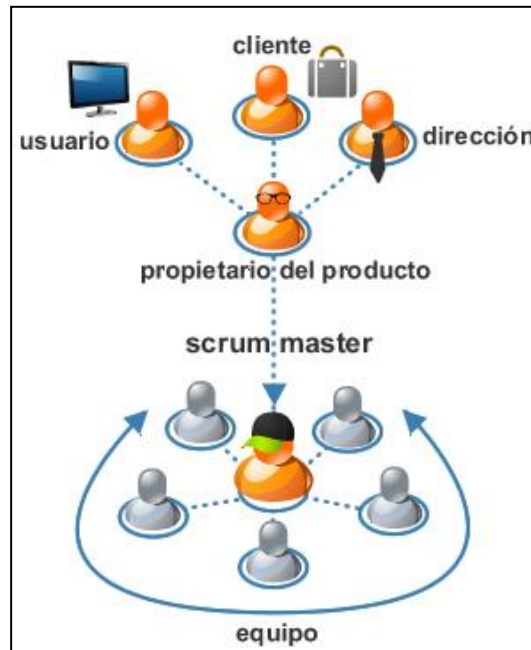


Ilustración 40 - Roles metodología SCRUM

4.2.4. Calidad: mejora continua

Para aumentar progresivamente la productividad, el equipo debe identificar y eliminar sistemáticamente los impedimentos. Se entiende como impedimento cualquier situación que disminuye la productividad.

El patrón "Scrumming the Scrum" propuesto por Jeff Sutherland, describe el proceso de mejora continua, considerando a la mejora como una acción adicional en el Sprint.

1. Una vez finalizado un Sprint, identificar el impedimento más importante. Analizar la raíz del problema y proponer soluciones.
2. Incluir la solución al impedimento en el Backlog del siguiente Sprint para remover el impedimento antes que termine el sprint.
3. Escribirlo en forma de ajuste con unos criterios de aceptación para saber qué se necesita cumplir para eliminar el impedimento, de esta manera el tiempo necesario para llevarlo a cabo es tenido en cuenta dentro del siguiente Sprint.

Es posible que requiera más de un Sprint remover un impedimento, con lo cual será conveniente dividir en objetivos parciales.

4. En la siguiente revisión se debe analizar el progreso y la efectividad del equipo para eliminar estos impedimentos.

Se solucionará un impedimento en cada Sprint para ser más eficientes, pero siempre el más importante. De esta manera el equipo debería ser más productivo cada Sprint. Si no es así, tal vez el equipo no está priorizando correctamente los impedimentos, no se identifican correctamente las causas o hay un problema de fondo que impide al equipo remover sus impedimentos, en este último caso será necesario elevar el problema al director creativo para reevaluarlo.

Para identificar, cuantificar y valorar los impedimentos se aplicará el siguiente test de aceptación a cada Sprint:

- ✓ Dentro del Sprint cuántos procesos no cumplen alguno de los siguientes criterios: ejecutable, flexible, aporta valor al producto, estimable, si puede ser dimensionado y si puede ser testeado.
- ✓ Cuántas veces el equipo de desarrollo ha tenido que acudir al Scrum Master para aclarar un proceso durante el Sprint.
- ✓ Cuántas veces un proceso ha de estar en espera durante el Sprint.
- ✓ Cuántos procesos tienen una eficiencia menor del 50%, calculado la eficiencia como la división entre el tiempo estimado y el tiempo real para llevarlo a cabo.
- ✓ Cuántos procesos reciben algún tipo de reclamación por parte del equipo de desarrollo.
- ✓ Cuántos procesos han requerido de formación técnica extra por parte del equipo de desarrollo.
- ✓ Número de miembros del equipo que no entienden la finalidad de cada proceso.

4.2.5. Diagrama de fases

Se ha realizado de esta manera una guía por todo el proceso de creación de un proyecto Scrum en el que se van llevando a cabo las diferentes 5 fases en forma de ciclos, hasta completar todas las tareas del Backlog.



Ilustración 41 - Diagrama de fases
metodología SCRUM

Revisión de versiones: Se revisa qué hay que hacer y en qué punto está la distribución actual.

Sprint: Es la fase de desarrollo iterativa con las siguientes acciones:

Desarrollo: Análisis, implementación, testeo.

Empaquetar: Generar paquetes ejecutables.

Revisión: Resolución de problemas y se añaden nuevos ítems.

Ajustes: Uso de los ajustes para mejorar el producto.

Revisión de Sprint: Después del Sprint se hace una reunión con el ScrumMaster donde se revisa el producto del Sprint anterior y en el que se pueden añadir puntos nuevos al backlog. En esta fase se ejecutará el proceso de mejora continua identificando los impedimentos surgidos y proponiendo las soluciones para su eliminación.

Cierre: En esta fase se encuentran las típicas actividades de fin de proyecto como, hacer una versión distribuible, testear, marketing etc....

4.2.6. Beneficios

Con el empleo de este tipo de metodología para la consecución de los proyectos, ya sea desarrollo de software, generación de creatividad, diseño de producto, etc. el negocio mejorará en los siguientes puntos:

- Éxito en la generación de expectativas: ya que el cliente establece las expectativas y objetivos finales del producto, identificando el valor que cada requisito supone para el total del proyecto. De esta manera el Product Owner será capaz de establecer prioridades para que el equipo de trabajo estime entregas y esfuerzos. En las demostraciones previas a la entrega de cada Sprint, comprobaremos que dichos requisitos se cumplen.
- Flexibilidad ante cambios, otorgada por la alta capacidad de reacción ante posibles cambios del cliente o evolución del mercado. En cada Sprint existirá la posibilidad de cambiar los requerimientos del proyecto.
- Reducción del *Time to Market*, es decir, permitir que los clientes dispongan de versiones no finales antes de dar por cerrado el proyecto, donde pueda comprobar las principales características del producto.
- Mejora en la calidad del producto, gracias a la necesidad de disponer de una versión funcional al término de cada Sprint.
- Aumento de la productividad, debido a la supresión del papeleo y burocracia y en gran manera a la motivación del equipo que es totalmente funcional y autónomo.
- Mejores estimaciones de tiempos de entrega: con este tipo de procedimiento se podrá ser capaz de controlar las velocidades de trabajo en cada Sprint y de los equipos implicados. Por lo tanto será más fácil estimar plazos de entrega de las funcionalidades marcadas en el Backlog.
- Disminución de riesgos: como se conoce desde un principio las velocidades con las que el proyecto avanza y se están generando las funcionalidades más importantes desde un principio, se evitan riesgos anticipándonos a ellos.

4.3. Selección de equipos y medios

Uno de los objetivos como parte de la estrategia de posicionamiento de la marca, es contar con un inmueble de trabajo donde se puedan generar las propuestas y desarrollos de los productos con los mejores sistemas informáticos.

4.3.1. Infraestructuras de hardware

- ✓ Cada puesto de trabajo dispondrá de ordenadores de sobremesa de la marca Lenovo modelo ThinkCentre M92p, acompañado de un monitor de 20" con las siguientes especificaciones:
 - Core i5 3470 / 3.2 GHz.
 - RAM 4 GB. HDD 1 x 500 GB.
 - DVD SuperMulti.
 - HD Graphics 2500.
 - Gigabit LAN. WLAN : 802.11 a/b/g/n.
 - Windows 7 Professional 64-bit Edition.
- ✓ Cada director de departamento dispondrá de un portátil marca Lenovo modelo T430 con las siguientes características:
 - Core i3 4000M / 2.4 GHz.
 - 4 GB RAM.
 - 500 GB HDD.
 - Grabadora de DVD.
 - 15.6" panorámico 1366 x 768 / HD. Intel HD Graphics 4600
 - Windows 7 Professional 64-bit Edition.
- ✓ El departamento creativo dispondrá además de iMac de la marca Apple con las siguientes especificaciones técnicas:
 - Marca: Apple
 - Modelo: Mac 27
 - Tipo: Sobremesa - All In One
 - Sistema Operativo: MacOS Mavericks
 - Tamaño Pantalla: 27"
 - Resolución De Pantalla: 2.560 X 1.440
 - Procesador: Intel Core i5-4670, 3,4 GHz (Haswell)
 - Memoria RAM: 8 GB Elpida DDR3 - 1.600 MHz
 - Cámara Frontal: Facetime HD 4 MPíx

- Tarjeta Gráfica: NVIDIA GeForce (GTX 775M, 2 GB)
 - Disco Duro: Apple SSD SD0128F 128 GB + Apple ST1000DM003 1 TB
 - Conectividad Inalámbrica / Redes: Gigabit Ethernet / 802.11a/B/G/N/Ac / Bluetooth 4.0
 - Conectores De Datos / A/V: 4 USB 3.0 / 2 Thunderbolt
 - Tarjeta De Red / Inalámbrica: Broadcom NeXtreme / Broadcom Network Adapter.
-
- ✓ Equipo multifuncional para impresión, escaneo, fax y fotocopiado.
 - ✓ Switch a modo de equipo de interconexión de la red interna entre equipos.
 - ✓ Tableta con sistema operativo Android, marca Samsung Galaxy Tab 2 10.1
 - ✓ iPad 2 de la marca Apple.
 - ✓ Un proyector multimedia para presentaciones y ponencias.

4.3.2. Infraestructura de software

- ✓ Alquiler anual del hosting para alojar, desarrollar y administrar la página web de la empresa.
- ✓ Licencias Windows 7 para cada ordenador de sobremesa.
- ✓ Software libre de ofimática LibreOffice con procesador de textos, hojas de cálculo, presentaciones power point.
- ✓ Licencias del paquete “Adobe CS6 Production Premium” en cada ordenador de sobremesa.
- ✓ Software de programación Xcode para lenguaje nativo iOS.
- ✓ Software de programación SDK para lenguaje nativo Android.
- ✓ Software libre de programación HTML, Notepad++

4.3.3. Infraestructura de comunicaciones

- ✓ Conexión a internet con conectividad de banda ancha superior a 20MB.
- ✓ Router Inalámbrico instalado que permita la conectividad de los distintos dispositivos móviles y portátiles de la empresa.
- ✓ Sistemas de VoIP instalado como mecanismo de conectividad de puntos telefónicos digitales.
- ✓ Contrato de Servicio de Teléfonos móviles para permitir la comunicación laboral entre los directores de cada unidad así como con el cliente.

4.4. Emplazamiento

A la hora de justificar la localización de la futura empresa se deberá tener en cuenta al menos los siguientes parámetros:

- Proximidad a los potenciales clientes. Situación del mercado objetivo.
- Proximidad a la mano de obra. Existencia de recurso humano disponible.
- Proximidad con empresas tecnológicas.
- Infraestructuras de la zona. ¿Es la zona capaz de satisfacer las necesidades infraestructurales de nuestra empresa?
- Zonas de influencia. Zonas donde es más probable que se encuentren nuestros clientes, zona de actuación comercial.
- Estructura financiera de la zona. Situación financiera del área y comprobar que efectivamente es favorable para el desarrollo de la actividad empresarial.
- Normativa y otras disposiciones: restricciones legales, subvenciones, etc.

Estudiando todos estos factores se ha decidido localizar la empresa en el municipio de Vicálvaro, por considerar que satisface los requisitos de proximidad a los clientes, ya que se encuentra en el centro de nuestro futuro mercado que sería la Comunidad de Madrid donde se encuentran las oficinas centrales de la mayor parte de las empresas del sector farmacéutico a nivel nacional, así como el de infraestructuras, zonas de influencia y estructura financiera, ya que estamos cerca de los viveros de empresas de Vicálvaro, Moratalaz y San Blas dedicadas al sector tecnológico y creativo.

Se considera que el mejor lugar para situar el local de oficinas será el distrito de Simancas en la calle Julián Camarillo, con gran número de oficinas y empresas y por estar muy bien comunicado con M-40, A-3 y A-2 muy accesibles para poder acceder al otro núcleo geográfico donde se encuentra otro gran número de empresas del sector, Barcelona



Ilustración 42 - Localización empresas farmacéuticas a nivel nacional

Optaremos por una oficina de 100m², espacio más que suficiente para poder desarrollar nuestro trabajo y permitiéndonos crecer en un futuro.



5. RECURSOS HUMANOS

5.1. Organigrama de la empresa

La empresa la formarán tres socios, que han trabajado en el sector para una empresa farmacéutica en el desarrollo e implementación de varios proyectos de índole digital, que ocuparían los puestos directivos de los tres departamentos en los que se basará la estructura jerárquica de la agencia.

Por un lado tendríamos al Director de Cuentas, elegido por los socios basándonos en un perfil en el que es capaz de abstraer e identificar las necesidades del cliente. Lo que hace que sea un activo productivo a la hora de llevar a cabo los proyectos. Sus dotes comunicativas, capacidad de negociación, cartera de contactos y dominio de idiomas ayudarán a la gestión y búsqueda de nuevos proyectos y clientes.

Al mismo nivel se encontrará el Director Creativo que debido a su experiencia laboral en distintas empresas dentro de departamentos de generación de contenidos, software, páginas webs y demás estrategias de marketing digital, representa un papel de liderazgo, organizativo y gestión de equipos para hacer realidad todas las ideas captadas del cliente.

Por último, el otro socio sería la cabeza visible del departamento médico que gracias a su amplia experiencia participando en distintas empresa del sector farmacéutico dentro del departamento médico, aportará el rigor técnico necesario para presentar trabajos y proyectos destinados a profesionales de la salud así como a pacientes. Dicha experiencia nos valdrá también para tener localizados médicos expertos según patologías para momentos puntuales contratarles en tareas de consultoría o asesoría.

5.1.1. Estructura de la empresa

Junta general:

Formada por los tres socios de la empresa, será el máximo órgano competente a la hora de diseñar las estrategias, toma de decisiones y adquisición de nuevos proyectos. Estas decisiones serán tomadas democráticamente.

La junta se reúne en las siguientes situaciones:

- ✓ Cuando la convoque cualquiera de los socios.
- ✓ Cuando una decisión no corresponda a ningún cargo o no esté claro a qué cargo corresponde.
- ✓ Cuando una decisión dependa de dos cargos y no haya acuerdo entre ambos.

Departamento creativo:

Su función será la de llevar a cabo todo el proceso de diseño con el fin de obtener un arte final que o bien se le enviará como producto final o propuesta al cliente o se pasará al departamento de programación para que sirva como recurso en la etapa de programación pertinente si el proyecto lo necesita.

El máximo responsable del departamento será el Director Creativo que coordinará, supervisará y transmitirá los requerimientos al equipo. En el equipo tendremos además la figura del maquetador/diseñador y la del Copy.

Departamento de programación:

Bajo la supervisión del Director Creativo el departamento llevará a cabo todas las soluciones tecnológicas que requiera el proyecto.

Destacar que será un equipo multidisciplinar formado por dos activos que ocuparán el puesto de Analyst Programmer.

Departamento de administración y finanzas:

Está constituido por el Director de Cuentas que debido al tamaño de la empresa ejercerá de jefe de cuentas y personal.

Su función es la de llevar las cuentas, generación de presupuestos de los proyectos y gestiones burocráticas de la empresa.

Departamento de marketing:

Abarca las funciones de nuestra empresa de cara al cliente: promoción de la agencia, captación y relación con el cliente, partners y proveedores. Esta función la llevarán a cabo tanto el Director de Cuentas como el Director Creativo, siendo este último el principal activo a la hora de presentar los proyectos al cliente.

Departamento médico:

Unidad científica de la agencia cuya función será de asesoría y consultoría a la hora de desarrollar un producto, añadiéndole un rigor científico y especializado para el sector tan poco flexible en el que se va a trabajar.

Gracias a los contactos del Director Médico, se encargará también de buscar asesoría científica de otros profesionales sanitarios en aquellos casos en los que se necesite.

5.1.2. Puestos de trabajo

Director creativo: como máximo responsable del departamento de diseño y programación, su principal tarea será la de supervisar y coordinar ambos equipos durante el desarrollo de los proyectos.

Dentro de la metodología de trabajo de la agencia, ocupará la figura del Scrum Master cuyas principales funciones serán:

- ✓ Al inicio de cada proyecto, reunirse con el cliente acompañando al Director de Cuentas para la creación del briefing (o captación de ideas) inicial.
- ✓ Estudio de las necesidades y objetivos del cliente y diseño del briefing final en donde se expondrá la descripción de la necesidad y se propondrán soluciones y tiempos de entrega.
- ✓ Organizar y repartir el trabajo entre los equipos de diseño y programación.
- ✓ Dividir el proyecto en entregas periódicas que cumplan ciertos requisitos mínimos de acuerdo a los objetivos fijados con el cliente en el briefing final.
- ✓ Fijar un calendario interno y supervisar fechas de entrega de dichos Sprints.
- ✓ Vigilar los intereses y el buen clima de trabajo en el grupo.
- ✓ Motivación de los empleados.
- ✓ Solventar problemas que el equipo de diseño o el de programación no puedan.
- ✓ Para determinadas fechas en las que los picos de trabajo sean excesivos para el equipo, buscar y contratar personal “freelance” necesario.

Equipo creativo (maquetador/diseñador y copy)

Equipo de trabajo especializado en diseño y creatividad bajo la figura del Director Creativo.

El puesto de maquettador o diseñador será el encargado de llevar a cabo cualquier proyecto o parte de uno mayor derivado por una necesidad de comunicación visual.

A su vez, el diseñador estará ayudado por la figura del Copy que dará soporte y realizará aquellas tareas de maquetación que vea conveniente.

Trabjarán en estrecha relación, siempre coordinados por el Director Creativo, con el equipo de programación para proporcionar soluciones de diseño y creatividad a todo producto de software que sea necesario.

Funciones específicas:

- ✓ Generar soluciones creativas a aquellos productos y servicios que ofrezcamos a nuestros clientes.
- ✓ Diseño de bocetos iniciales en las primeras entregas al cliente.
- ✓ Generación de las artes finales en ilustración.
- ✓ Tratamiento de imágenes y productividad gráfica.
- ✓ Creación de presentaciones y contenidos multimedia, ya sean en formato flash o vídeo.

Equipo de programación:

Encargados de todo el esfuerzo técnico y tecnológico que puede presentarse a la hora de afrontar cualquier proyecto digital, se encargaran principalmente de:

- ✓ Desarrollo de aplicaciones móviles tanto en entorno iOS como Android.
- ✓ Programación de presentaciones o edetailing en HTML5.
- ✓ Creación de páginas Web y minisites con Dreamweaver.
- ✓ Velar por el cuidado y mantenimiento de los equipos informáticos.

Como se ha comentado anteriormente, estamos hablando de un equipo multidisciplinar, que junto al equipo de diseño estará en constante formación para mejorar y evolucionar sus conocimientos con el objetivo de ser lo más flexibles y poder responder a las necesidades del mercado.

Director de Cuentas: es el máximo responsable del departamento de marketing y la cara publica de la empresa.

Las funciones a desempeñar serán:

- ✓ Promoción y venta de los productos de la agencia.
- ✓ Captación de nuevos clientes.
- ✓ Reunión con el cliente y generación del briefing inicial con la ayuda del Director Creativo.
- ✓ Mantener una estrecha y cordial relación con el cliente y hacer de mediador entre él y los equipos de diseño y programación por medio del Director Creativo.

- ✓ Contacto directo con los partners y proveedores externos de tal manera que negocie unas condiciones de colaboración lo más beneficiosa para la empresa en cuanto a precios y plazos de entrega.

También será el máximo responsable del departamento de administración y finanzas.

Sus principales funciones como tal serán:

- ✓ Llevar la contabilidad.
- ✓ Elaborar el presupuesto de los proyectos.
- ✓ Elaborar el presupuesto de gastos derivados de la producción y empresa general.
- ✓ Encargado de externalizar en una asesoría los contratos y nóminas de los trabajadores así como su control periódico.
- ✓ Realización de los trámites burocráticos de la empresa.
- ✓ Solucionar los problemas de personal.
- ✓ Recoger las quejas y sugerencias de los trabajadores y dar notificación en la Junta General.

Director médico:

Gracias a su excelente conocimiento de procesos regulatorios del sector y a su integración en la planificación estratégica de los proyectos, proporcionará un valor añadido al producto que supondrá un técnico-científico tan importante para la industria, siempre orientándolo hacia la consecución de los objetivos iniciales del cliente.

5.2. Política de Recursos Humanos, perfiles de puestos técnicos

Analyst Programmer:

El perfil del puesto de Analyst Programmer a las órdenes del Director Creativo, será la figura de un ingeniero informático sénior con experiencia demostrable de 5 años trabajando en un entorno empresarial de soluciones tecnológicas con los siguientes conocimientos.

- ✓ Sistemas Operativos en entorno Windows.
- ✓ Funcionalidades avanzadas e Integración en Office: Word, Excel, Access y PowerPoint.
- ✓ Visual Basic (VBA): Macros y Complementos para programas de Windows.
- ✓ Herramientas para el tratamiento de imágenes en procesadores de texto.
- ✓ Viewlet: creación de tutoriales y presentaciones interactivas.
- ✓ Plataforma Java: Orientación a objetos con Java, J2SE, JWS DP y J2EE.
- ✓ Plataforma .NET: C#, COM, Visual Basic , ASP, Jscript, Javascript and VBScript.
- ✓ Programación en lenguaje nativo para iOS (xCode) y Android (SDK).

Diseñador gráfico:

Puesto con unos estudios mínimos de Formación Profesional Grado Superior en Artes Gráficas con experiencia demostrable de al menos 3 años como diseñador gráfico y multimedia, con experiencia en maquetación y animación en flash, gran capacidad creativa con los siguientes conocimientos:

- ✓ Manejo de Wordpress y Joomla.
- ✓ Manejo de Photoshop y paquete de diseño gráfico/maquetación.
- ✓ Manejo de las redes sociales.
- ✓ Manejo de paquete de MS Office a nivel medio.

Copy o ayudante de maquetación:

Seleccionaremos un perfil junior como becario que esté cursando el último año de Formación Profesional Grado Superior en Artes Gráficas con el objetivo de formarle y se encargue de dar soporte y ayudar al diseñador gráfico en sus tareas.

Buscaremos un candidato con gusto visual, creativo y resolutivo.

5.3. Tipo de contratación y salarios

Los puestos de maquetador, Copy o ayudante de maquetación y los dos programadores serán contratados durante un periodo de prueba de 6 meses. Una vez finalizado este contrato en pruebas se realizarán contratos indefinidos en aquellos casos en los que la evaluación de desempeño y la valoración del responsable directo de ellos, el Director Creativo, sean positivas.

No es muy probable que se dé la situación en la que la evaluación sea negativa, ya que durante estos primeros meses y aprovechando el posible volumen bajo de trabajo, se les formará de acuerdo a los objetivos y productos desarrollados por la agencia.

El Director Creativo será el responsable de realizar el cuadrante de trabajo durante los periodos de vacaciones para que durante estas fechas esta falta de activos afecte lo mínimo posible en el funcionamiento normal de la agencia.

En caso contrario o por motivo de baja de algún trabajador, se valorará la contratación momentánea de personal autónomo para sacar adelante el trabajo.

El período de vacaciones será retribuido, no sustituible por compensación económica y se deberá respetar el descanso mínimo semanal de un día y medio consecutivo.

Los tipos de contratos así como sus retribuciones económicas están reflejados en la Tabla 17.

Notar que los sueldos de los tres directores es variable y nulo en aquellos casos en los que el volumen de ingresos sea menor que los gastos de dicho mes.

Esta variable será un 10% del balance positivo entre dichos ingresos y gastos, a repartir en partes iguales entre los tres puestos.

Todos los sueldos fijos serán revisados anualmente.



Puesto	Tipo de contrato	Horas/sem.	Salario bruto (€/mes)
Director Cuentas	Autónomo	40	variable
Director Creativo	Autónomo	40	variable
Director Medico	Autónomo	40	variable
Diseñador	Indefinido a tiempo completo	40	2.000
Copy	Indefinido a tiempo completo	40	1.000
Programador	Indefinido a tiempo completo	40	2.000

Tabla 17 - Remuneración trabajadores

5.4. Planes de formación

La calidad y el talento humano de nuestro equipo así como la constante formación y desarrollo de sus habilidades es una de nuestras ventajas competitivas, por lo que dentro de nuestra estrategia será muy importante que nuestro equipo humano adquiera una buena capacidad tanto profesional como personal haciéndoles sentir parte de ella y motivándoles para que se identifiquen como un eslabón más.

Se planearán:

- ✓ Jornadas académicas y de actualización dirigidas a cada uno de los empleados, en áreas específicas y correspondientes a sus competencias.
- ✓ Alianzas de cooperación con universidades y escuelas de negocios.
- ✓ Los programas de formación, se realizarán en el momento en que el Director Creativo considere de importancia la actualización de uno o más de los empleados a su cargo.

5.5. Motivación

La motivación es el impulso, que a partir de un estado de equilibrio genera una determinada necesidad, que lleva a las personas a realizar ciertas acciones y a persistir en ellas para conseguir determinados objetivos.

La motivación es clave en lo referente a políticas de RRHH debido a que reduce las salidas voluntarias de la empresa, fomentando la atracción de los mejores trabajadores para nuestra agencia.

Para que los trabajadores estén motivados hay que tener en cuenta dos factores:

- ✓ Factores económicos: los trabajadores deben sentir que son retribuidos justamente por su trabajo y además deben sentir que tienen salarios competitivos.
- ✓ Factores psicológicos: el trabajador se debe sentir comprometido y satisfecho con la empresa. Si se consigue, el trabajador desarrollará un “arraigo al puesto”.

Las políticas de motivación que podríamos emplear son las siguientes:

- ✓ Premios de la excelencia: es un reconocimiento público, mediante la entrega de un premio, a aquellos trabajadores que han destacado en su labor de manera ejemplar, a lo largo del año.
- ✓ Comunicación interna: hay que tratar de fomentar la comunicación entre la dirección y los trabajadores.
- ✓ Actividades formativas: se organizarán jornadas formativas en aquellas áreas necesarias para la adaptación de los productos de la empresa al mercado e interesantes para la formación profesional de nuestros empleados. De esta manera, verán que la agencia está comprometida con la plantilla y que invierte en el capital humano.

5.6. Compromiso

Nuestra agencia estará enmarcada dentro del fuerte cumplimiento del compromiso con el marco legal, centrándonos en realizar nuestro trabajo diario bajo el respeto por la confidencialidad de nuestros clientes y proyectos así como en el diseño de campañas y productos que cumplan con la legalidad vigente.

Por otro lado, la empresa se compromete a prestar un servicio profesional de la más alta calidad asegurando que nuestra plantilla de trabajadores esté formada por profesionales con un gran bagaje y experiencia en el marketing así como de gran especialización en el sector.

Siguiendo estos valores, nuestra agencia brinda una implicación al 100% con el cliente, de tal manera que nuestros partners no son simples proveedores, sino que cada uno de ellos se implique en la prestación de sus servicios con el objetivo final de llegar a ser una extensión más del equipo de trabajo del cliente.

5.7. Código ético

El Código Ético de nuestra agencia soluciona la necesidad de situarnos antes nuestros clientes de una forma segura de tal manera que crezcamos y avancemos juntos de la manera más fácil.

- Confidencialidad: La agencia se compromete a asegurar a sus clientes un tratamiento confidencial de toda la información de la que va a disponer.
- Veracidad: La agencia se compromete a basar su comunicación en aseveraciones justas y verificadas, así como a referenciar con precisión las fuentes utilizadas en estudios científicos, investigaciones de mercado y otras fuentes de información.
- Marco legal: La agencia se compromete a actuar respetando la legislación vigente sobre publicidad de productos del ámbito de la salud.
- Capacitación profesional: La agencia se compromete a contar con profesionales en el campo específico de la comunicación publicitaria, con departamentos propios de creación, estrategia, marketing y planificación, con el objetivo de prestar un servicio profesional de alta calidad.
- Cualificación científica: La agencia se compromete a contar con personal científico, médico y/o farmacéutico, capaz de responder a los requerimientos del cliente de comunicación de salud, así como a actualizar sus conocimientos en las áreas de su competencia.
- Partnership: La agencia se compromete a prestar sus servicios con total implicación en el desarrollo de la comunicación, de una manera proactiva, como parte involucrada y no como un mero proveedor a demanda.
- Exclusividad: La agencia, cuando esté a cargo de la marca, se compromete a prestar sus servicios en términos de exclusividad, no pudiendo trabajar con productos de directa competencia, entendiéndose como competidores directos los que compartan principio activo y/o composición.
- Concursos: En convocatorias de concursos no remunerados, con el objetivo de promover la transparencia agencia-cliente y optimizar la calidad de los servicios prestados, la agencia se compromete a solicitar al cliente el número y nombre de las agencias convocadas, así como el presupuesto orientativo destinado al proyecto objeto de concurso y un plazo lógico de presentación, idealmente de cuatro semanas.



- Remuneración: La agencia promoverá que una parte de su remuneración sea en base a un contrato de honorarios profesionales sin que esta remuneración quede incluida en otras formas de compensación.
- Propiedad intelectual: La agencia se compromete a reivindicar los derechos de autor que le son propios, remunerándose directamente por ellos, contemplando asimismo el ámbito de aplicación temporal y territorial. En caso de presentaciones no ganadas, la propiedad intelectual del trabajo presentado permanecerá siempre en poder de la agencia
- Difusión: La agencia se compromete a difundir el contenido de este Código Ético entre sus clientes, dentro del normal desarrollo de las relaciones comerciales habituales



6. ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO

6.1. Estructura de ingresos

6.1.1. Estimaciones de ventas

Las estimaciones de ventas se han realizado estudiando la temporalidad del comportamiento de las unidades de negocio de nuestros clientes.

Generalmente, las estrategias de ventas de las empresas farmacéuticas son fijadas por ciclos trimestrales o incluso cuatrimestrales para algunos productos que han alcanzado su etapa de maduración y no necesitan acciones agresivas para mejorar sus resultados. Para nuestros cálculos, tomaremos como referencia ciclos trimestrales.

En cada ciclo, las unidades de negocio renuevan buena parte del material promocional de visita con el que los delegados realizan el contacto con los profesionales sanitarios, suponiendo este hecho una oportunidad para ofrecer nuestros productos así como nuevas líneas y opciones para complementar dichas iniciativas.

También tienen especial importancia la sucesión de congresos y simposios en donde las compañías farmacéuticas convocan a sus clientes para informarles sobre la actualidad de sus productos así como de la patología. En torno a estos eventos girarán gran parte de las iniciativas digitales para impactar sobre los profesionales sanitarios.

De acuerdo a los acontecimientos en cada ciclo podremos hacer una previsión de ventas de cada producto que ofertamos así como su cantidad:

- **Ciclo 1 (Enero - Marzo):** tienen lugar gran número de congresos por lo que predominará la creación de webapps para cada evento, así como productos que acompañen dicha promoción: minisites, páginas web específicas de la patologías y campañas de comunicación por medio de email. Todas estas iniciativas irán acompañadas de los materiales básicos de promoción de los delegados, edetailing y promoción básica en papel.
- **Ciclo 2 (Abril - Junio):** muy parecido al anterior ciclo, se seguirán realizando acciones de promoción de eventos y congresos acompañando la estrategia con la difusión del mensaje de cada producto por medio de las literaturas tanto por medio físico (promoción básica) como por medio digital (edetail).
- **Ciclo 3 (Julio-Septiembre):** durante el periodo estival el volumen de ventas se verá reducido, pero empezarán a aparecer peticiones para creación de aplicaciones destinadas a dispositivos móviles así como nuevas páginas para cada especialidad. El origen del crecimiento de este tipo de productos, reside

en la recopilación de información y conversaciones contraídas entre los profesionales sanitarios y las compañías farmacéuticas durante los congresos del semestre pasado, donde se identificarán y tratará de resolver sus necesidades digitales en pro de un mayor acercamiento a sus clientes.

- **Ciclo 4 (Octubre - Diciembre):** durante este último ciclo de año se seguirán manteniendo acciones tales como páginas web, literaturas y edetailings reduciendo aquellas iniciativas orientadas a congresos. Este periodo se caracteriza por la creación de grandes proyectos ya que por norma general los clientes disponen del remanente del presupuesto anual. En este periodo aumentaremos nuestro esfuerzo en publicidad, incrementando los contactos y las visitas al cliente con el fin de aprovechar esta situación.

Para el análisis del negocio estableceremos dos escenarios de ventas donde estudiaremos la evolución de la empresa durante sus cinco primeros años de vida:

- Escenario realista: donde tendremos un volumen de facturación bajo a principios de primer año alcanzando un nivel de producción medio-alto a mediados del año 2
- Escenario pesimista: donde nuestro volumen de facturación será un 10% menos de las estimaciones realizadas en el escenario realista.

Una vez estimadas las ventas para los cinco primeros años, estudiaremos la capacidad de nuestros recursos para llevar a cabo dichas ventas y ver en qué casos necesitaremos contratar recursos externos. Para estos cálculos tendremos en cuenta la Tabla 15 donde se referencia el esfuerzo necesario de cada departamento para cada producto.

Mencionar que la Tabla 15 es el resultado de combinar los datos mostrados en la Tabla 14 donde desglosamos cada uno de los conceptos de nuestros productos entre cada departamento.

Realizaremos el estudio de la evolución de la tesorería para ver en qué momento de la vida de la empresa necesitaremos financiación a corto plazo (en este caso hemos optado por abrir una línea de crédito) así como el balance final de cada año terminando con la cuenta de resultados.

La elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias representan los resultados que se quieren tener a corto y medio plazo, teniendo en cuenta conceptos tales como:

- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de costes generales.
- Previsión de costes operacionales.
- Previsión del resto de costes: salarios, alquiler, formación, leasing y autónomos.
- Previsión de amortizaciones.
- Previsión de gastos financieros.
- Previsión del impuesto de Sociedades

El mayor peso de la partida de gastos está centrado dentro de los costes fijos, debido principalmente a los gastos de personal contratado y a los gastos operativos.

Desglosando la partida de costes (tanto fijos como variables) se puede obtener el siguiente resumen:

- Gastos generales: suministros (luz, agua, gas, teléfono e internet), prestación de terceros (asesoría y funciones de limpieza) y marketing (publicidad y dietas del comercial).
- Gastos operacionales: compra de nuevo software, productos de papelería y oficina y gasolina para los desplazamientos.
- Salarios: tanto los fijos de los empleados como los variables de los socios.
- Alquiler del local.
- Formación.
- Leasing: consistirá en el pago de una cuota mensual de 250€ durante 5 años.
- Autónomos (Freelance).
- Gastos de primer establecimiento.
- Gastos financieros: los correspondientes a la financiación externa.

A la hora de contabilizar los salarios, el alquiler, los costes generales y los operacionales aplicaremos una subida del 3% correspondiente al IPC para los siguientes 4 años.

6.1.2. Escenario realista

La situación del escenario que vamos a analizar cumplirá las siguientes características:

- Inicio en el que el primer mes nuestra facturación es nula para empezar a vender a partir del mes 2 y no alcanzar un nivel óptimo de producción hasta un año después.
- Estacionalidad en los meses de verano acusada en donde nuestros volúmenes de ventas se reducen un 20% con respecto al trimestre anterior.
- Crecida de las ventas entorno al 25-30% en el último trimestre con respecto al anterior.
- Cobro de facturas de clientes 90 días después de la venta.
- Debido a los bajos volúmenes de trabajo durante los 4 primeros meses la plantilla estará formada por los tres socios, un programador y un diseñador. En el mes 4 incorporaremos al copy o ayudante de maquetación y en el mes 5 estará la plantilla al completo con la contratación del segundo programador.
- Con la previsiones de crecimiento para el año 2, necesitaremos incorporar a nuestra plantilla otro diseñador y otro programador por lo que tendremos que hacer una nueva inversión en equipos informáticos reflejado en el flujo de caja como una partida de gastos extraordinarios en el mes 13. Esto supone una nueva cuota de amortizaciones a partir de este año reflejada en la Tabla de amortizaciones (Ver ANEXO E).
- Como ya se mencionó en el capítulo de recursos humanos, los tres socios tendrán un sueldo variable que será un 10% de la diferencia entre ingresos y los gastos en el caso de que ésta sea positiva.
- Gracias al buen funcionamiento del equipo durante el primer año de la agencia, se aumentará el gasto en formación en el segundo año a 2.000€ reflejado en la partida de formación del flujo de caja. Para el tercer año se incrementará esta partida hasta los 6.000€, 10.000€ y 14.000€ sucesivamente
- Dentro de “Autónomos” del flujo de caja podemos ver las partidas necesarias para las contrataciones puntuales de personal externo en aquellos meses en los que los picos de producción lo necesite.
- En aquellos escenarios en los que se necesite, la línea de crédito abierta con nuestro banco se ejecutará con las siguientes condiciones y se liquidará al final de cada año por el método Hamburgués:
 - ✓ Comisión de apertura de un 10% del límite del crédito: 150€
 - ✓ Límite: 15.000€

- ✓ Interés acreedor: 3% sobre base de 365 días
- ✓ Interés deudor: 9% sobre base de 360 días
- ✓ Interés excedido: 21% sobre base de 360 días
- ✓ Retención sobre interés acreedor: 21%

6.1.2.1. Ventas año 1

En la Ilustración 43 se puede observar la evolución de ventas donde el crecimiento anual, partiendo de cifras muy pequeñas, se ve interrumpido durante el tercer trimestre alcanzando un mayor pico de ventas en el cierre del año.

A su vez, en la Tabla 18 vemos un estudio de las capacidades por departamento a lo largo de todo el año para poder hacer frente a las estimaciones de ventas reflejadas en la Tabla 19. Destacar que los picos que suponen sobrepasar la capacidad (marcados en la Tabla 18 en color rojo), serán suplidos por la contratación de personal autónomo.

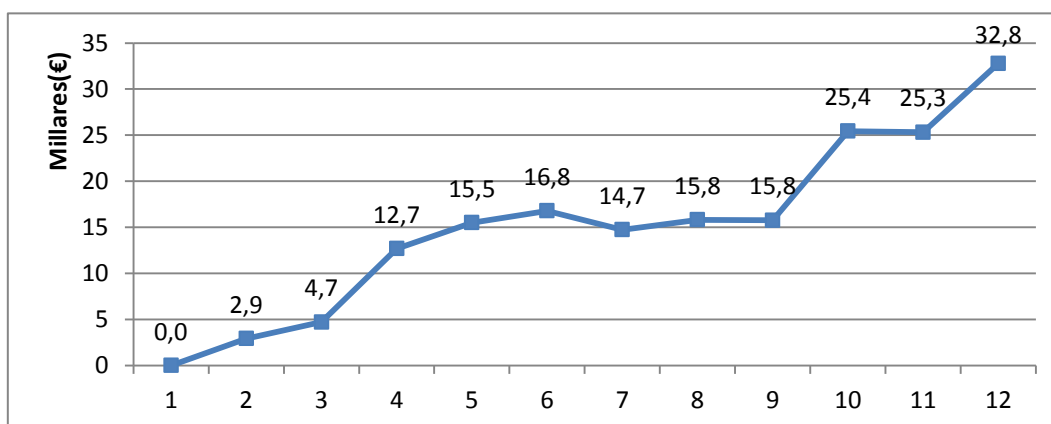


Ilustración 43 - Evolución de las ventas Año 1 Escenario realista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 1	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mes 2	24	15,0%	11	6,9%	9	5,6%
Mes 3	28	17,5%	41	25,6%	1,5	0,9%
Mes 4	174	54,4%	37	23,1%	31,5	19,7%
Mes 5	58	36,3%	272	85,0%	13,5	8,4%
Mes 6	82	51,3%	159	49,7%	30	18,8%
Mes 7	52	16,3%	242	75,6%	10,5	6,6%
Mes 8	88	27,5%	108	33,8%	40,5	25,3%
Mes 9	160	50,0%	108	33,8%	36	22,5%
Mes 10	248	77,5%	232	72,5%	63	39,4%
Mes 11	100	31,3%	296	92,5%	84	52,5%
Mes 12	180	56,3%	422	131,9%	61,5	38,4%

Tabla 18- Capacidad (h) de cada departamento Año 1 Escenario realista



PLAN DE NEGOCIO AGENCIA DE MARKETING DIGITAL



	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		Minisites (<10 págs.) 1 Email Marketing 1 Displays/banner 3	Email Marketing 1 Displays/banners 6 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1	Edetailing 1 Email Marketing 1 Displays/banners 6 Promoción básica 1	Email Marketing 2 App. Web Eventos 1 Aplicación móvil I 1	Email Marketing 3 Minisites (<10 págs.) 1 Edetailing 1 App. Web Eventos 1 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1
Recursos empleados (h)	DISEÑO 0 PROGRAMAC. 0 MEDICO 0	24 11 9	28 41 1,5	174 37 31,5	58 272 13,5	82 159 30
Facturación (€)	0	2.920	4.720	12.690	15.500	16.790

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	Email Marketing 2 Aplicación móvil I 1 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1	Email Marketing 2 Displays/banners 2 Edetailing 1 Página web (10-20 págs.) 1 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1	Email Marketing 2 Promoción básica 1 Edetailing 1 App. Web Eventos 1	Email Marketing 2 Promoción básica 2 Página web (10-20 págs.) 1 Aplicación móvil I 1	Email Marketing 6 Aplicación móvil I 1 Página web (20-40 págs.) 1 Minisites (<10 págs.) 2	Email Marketing 6 Página web (10-20 págs.) 1 Edetailing 1 Aplicación móvil II 1
Recursos empleados (h)	52 242 10,5	88 108 40,5	160 108 36	248 232 63	100 296 84	180 422 61,5
Facturación (€)	14.740	15.810	15.770	25.440	25.320	32.790

Tabla 19 - Estimaciones de ventas Año 1 Escenario realista

6.1.2.2. Ventas año 2

Se inicia el ejercicio reduciendo el nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que se aumente la facturación un 15% en comparación a principios del ejercicio.

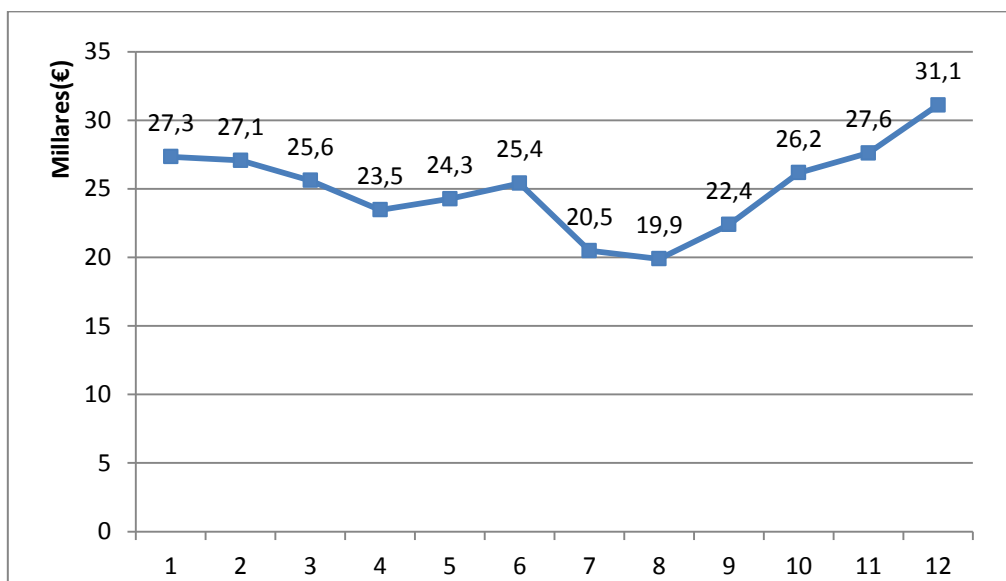


Ilustración 44- Evolución de las ventas Año 2 Escenario realista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 13	232	72,5%	174	54,4%	73,5	45,9%
Mes 14	130	40,6%	338	70,4%	51	31,9%
Mes 15	112	35,0%	168	35,0%	115,5	72,2%
Mes 16	250	52,1%	148	30,8%	51	31,9%
Mes 17	176	36,7%	178	37,1%	88,5	55,3%
Mes 18	124	25,8%	298	62,1%	40,5	25,3%
Mes 19	330	68,8%	37	7,7%	61,5	38,4%
Mes 20	112	23,3%	247	51,5%	31,5	19,7%
Mes 21	194	40,4%	237	49,4%	39	24,4%
Mes 22	86	17,9%	258	53,8%	73,5	45,9%
Mes 23	214	44,6%	268	55,8%	63	39,4%
Mes 24	238	49,6%	388	80,8%	48	30,0%

Tabla 20 - Capacidad (h) por departamentos Año 2 Escenario realista



		MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18	
		Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	2
		Promoción básica	1	Aplicación móvil I	1	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1
		Edetailing	2	Edetailing	1	Página web (10-20 págs.)	2	Edetailing	1	Promoción básica	1	Edetailing	1
		App. Web Eventos	1	App. Web Eventos	1	Página web (20-40 págs.)	1	App. Web Eventos	1	App. Web Eventos	1	Minisites (<10 págs.)	2
		Página web (10-20 págs.)	1	Página web (10-20 págs.)	1			Promoción básica	2	Página web (20-40 págs.)	1	Aplicación móvil I	1
Recursos empleados (h)		DISEÑO	232	130		112		250		176		124	
		PROGRAMAC.	174	338		168		148		178		298	
		MÉDICO	73,5	51		115,5		51		88,5		40,5	
Facturación (€)		27.340	27.070	25.610		23.470		24.270		25.410			

	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
	Email Marketing 1	Email Marketing 1	Email Marketing 1	Email Marketing 2	Email Marketing 2	Email Marketing 2
	Promoción básica 3	Minisites (<10 págs.) 1	Edetailing 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2	Promoción básica 1	Promoción básica 1
	Edetailing 1	Edetailing 1	Aplicación móvil I 1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 1
		Aplicación móvil I 1	Promoción básica 1	App. Web Eventos 1	Aplicación móvil I 1	Aplicación móvil II 1
				Página web (20-40 págs.) 1	Página web (10-20 págs.) 1	
Recursos empleados (h)	DISSEÑO 330	112	194	86	214	238
	PROGRAMAC. 37	247	237	258	268	388
	MÉDICO 61,5	31,5	39	73,5	63	48
Facturación (€)	20.490	19.890	22.390	26.170	27.610	31.110

Tabla 21 - Estimaciones de ventas Año 2 Escenario realista

6.1.2.3. Ventas año 3

Se inicia el ejercicio reduciendo el nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que se aumente la facturación un 50% en comparación a como se comenzó el año. Consiguiendo de esta forma un crecimiento del 10% en las ventas anuales.

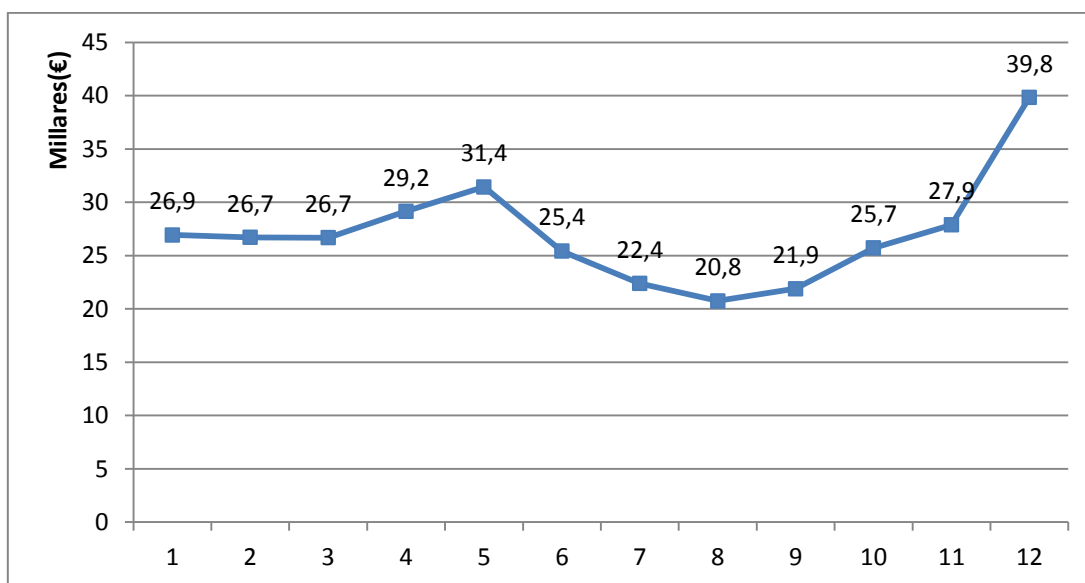


Ilustración 45 - Evolución de las ventas Año 3 Escenario realista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 25	306	63,8%	144	30,0%	66	41,3%
Mes 26	124	25,8%	308	64,2%	78	48,8%
Mes 27	204	42,5%	308	64,2%	43,5	27,2%
Mes 28	220	45,8%	225	46,9%	52,5	32,8%
Mes 29	242	50,4%	389	81,0%	49,5	30,9%
Mes 30	136	28,3%	255	53,1%	40,5	25,3%
Mes 31	194	40,4%	237	49,4%	39	24,4%
Mes 32	98	20,4%	167	34,8%	64,5	40,3%
Mes 33	120	25,0%	257	53,5%	39	24,4%
Mes 34	138	28,8%	213	44,4%	57	35,6%
Mes 35	316	65,8%	104	21,7%	85,5	53,4%
Mes 36	316	65,8%	552	115,0%	55,5	34,7%

Tabla 22 – Capacidad (h) por departamentos Año 3 Escenario realista



**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30
Email Marketing	2	Email Marketing 2	Email Marketing 2	Email Marketing 3	Email Marketing 3	Email Marketing 3
Promoción básica	2	Aplicación móvil I 1	Promoción básica 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2	Edetailing 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 1
Edetailing	2	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 2	Promoción básica 1	Edetailing 2
App. Web Eventos	1	Página web (20-40 págs.) 1	App. Web Eventos 1	App. Web Eventos 1	Aplicación móvil II 1	App. Web Eventos 2
			Aplicación móvil I 1	Promoción básica 1		
Recursos empleados (h)	DISEÑO 306	124	204	220	242	136
	PROGRAMAC. 144	308	308	225	389	255
	MEDICO 66	78	43,5	52,5	49,5	40,5
Facturación (€)	26.940	26.710	26.670	29.160	31.430	25.420

	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36
Email Marketing	1	Email Marketing 1	Email Marketing 1	Email Marketing 1	Email Marketing 2	Email Marketing 2
Promoción básica	1	Página web (10-20 págs.) 2	Minisites (<10 págs.) 2	Consultoría SEO/SEM/SMO I 1	Promoción básica 2	Promoción básica 2
Edetailing	1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 2	Edetailing 2	Aplicación móvil I 1
Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos 1	Aplicación móvil I 1	App. Web Eventos 1	Página web (10-20 págs.) 1	Aplicación móvil II 1
				Página web (10-20 págs.) 1		
Recursos empleados (h)	DISEÑO 194	98	120	138	316	316
	PROGRAMAC. 237	167	257	213	104	552
	MEDICO 39	64,5	39	57	85,5	55,5
Facturación (€)	22.390	20.750	21.890	25.720	27.880	39.840

Tabla 23 - Estimaciones de ventas Año 3 Escenario realista

6.1.2.4. Ventas año 4

Se inicia el ejercicio manteniendo el mismo nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que la facturación aumente un 15% en comparación a principios del año.

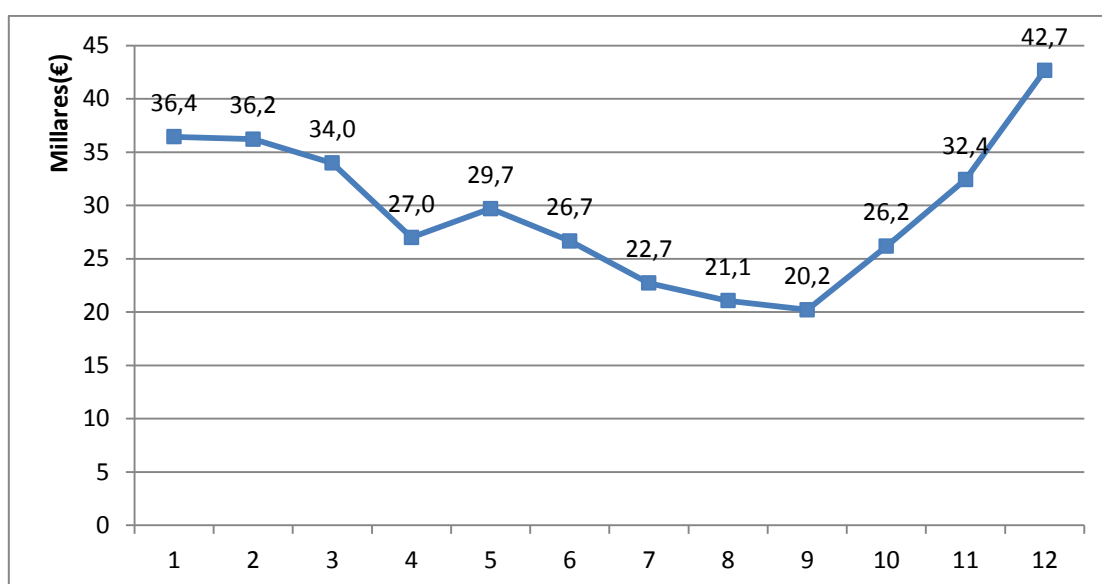


Ilustración 46 - Evolución de las ventas Año 4 Escenario realista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 37	336	70,0%	246	51,3%	94,5	59,1%
Mes 38	138	28,8%	380	79,2%	84	52,5%
Mes 39	268	55,8%	346	72,1%	61,5	38,4%
Mes 40	254	52,9%	189	39,4%	52,5	32,8%
Mes 41	258	53,8%	275	57,3%	57	35,6%
Mes 42	138	28,8%	235	49,0%	45	28,1%
Mes 43	198	41,3%	238	49,6%	40,5	25,3%
Mes 44	102	21,3%	168	35,0%	66	41,3%
Mes 45	116	24,2%	248	51,7%	33	20,6%
Mes 46	86	17,9%	258	53,8%	73,5	45,9%
Mes 47	308	64,2%	269	56,0%	79,5	49,7%
Mes 48	290	60,4%	590	122,9%	58,5	36,6%

Tabla 24 – Capacidad (h) por departamentos Año 4 Escenario realista



**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42
Email Marketing	4	Email Marketing 4	Email Marketing 4	Email Marketing 3	Email Marketing 3	Email Marketing 3
Promoción básica	2	Aplicación móvil I 1	Promoción básica 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2	Edetailing 2	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2
Edetailing	2	Edetailing 1	Edetailing 2	Edetailing 1	Promoción básica 1	Edetailing 2
App. Web Eventos	2	App. Web Eventos 1	App. Web Eventos 1	App. Web Eventos 1	Aplicación móvil I 1	App. Web Eventos 1
Página web (10-20 págs.)	1	Página web (20-40 págs.) 1	Aplicación móvil I 1	Promoción básica 2		Minisites (<10 págs.) 1
		Página web (10-20 págs.) 1				
Recursos empleados (h)	DISEÑO 336	138	268	254	258	138
	PROGRAMAC. 246	380	346	189	275	235
	MEDICO 94,5	84	61,5	52,5	57	45
Facturación (€)	36.440	36.210	33.980	26.990	29.700	26.660

	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48
Email Marketing	2	Email Marketing 2	Email Marketing 2	Email Marketing 2	Email Marketing 3	Email Marketing 4
Promoción básica	1	Página web (10-20 págs.) 2	Minisites (<10 págs.) 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2	Promoción básica 2	Promoción básica 1
Edetailing	1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 1
Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos 1	Aplicación móvil I 1	App. Web Eventos 1	Aplicación móvil I 1	Aplicación móvil I 1
				Página web (20-40 págs.) 1	Página web (10-20 págs.) 1	Aplicación móvil II 1
Recursos empleados (h)	DISEÑO 198	102	116	86	308	290
	PROGRAMAC. 238	168	248	258	269	590
	MEDICO 40,5	66	33	73,5	79,5	58,5
Facturación (€)	22.710	21.070	20.210	26.170	32.430	42.650

Tabla 25 - Estimaciones de ventas Año 4 Escenario realista

6.1.2.5. Ventas año 5

El ejercicio comienza manteniendo el mismo nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación en la facturación del 40% en comparación a los datos de referencia de principios de año.

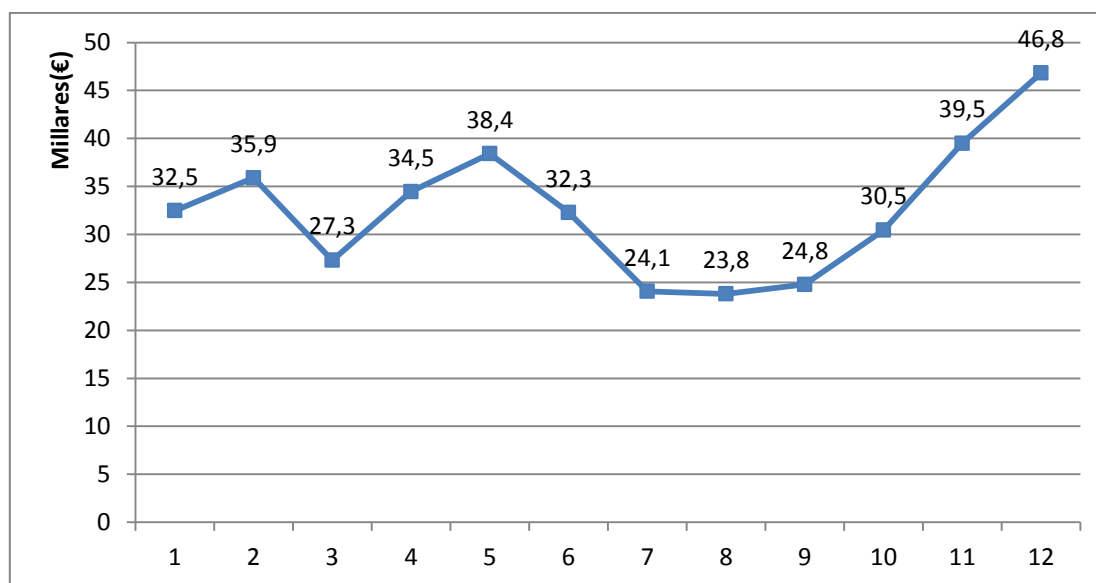


Ilustración 47 - Evolución de las ventas Año 5 Escenario realista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 49	330	68,8%	176	36,7%	91,5	57,2%
Mes 50	134	27,9%	379	79,0%	82,5	51,6%
Mes 51	212	44,2%	310	64,6%	46,5	29,1%
Mes 52	264	55,0%	300	62,5%	57	35,6%
Mes 53	302	62,9%	426	88,8%	66	41,3%
Mes 54	148	30,8%	314	65,4%	54	33,8%
Mes 55	198	41,3%	246	51,3%	45	28,1%
Mes 56	104	21,7%	227	47,3%	60	37,5%
Mes 57	128	26,7%	277	57,7%	54	33,8%
Mes 58	96	20,0%	329	68,5%	78	48,8%
Mes 59	290	60,4%	335	69,8%	102	63,8%
Mes 60	376	78,3%	589	122,7%	72	45,0%

Tabla 26 - Capacidad (h) por departamentos Año 5 Escenario realista



	MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53	MES 54
Email Marketing	4	Email Marketing 3	Email Marketing 4	Email Marketing 4	Email Marketing 4	Email Marketing 2
Promoción básica	2	Aplicación móvil I 1	Promoción básica 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 3	Edetailing 2	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2
Edetailing	2	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 1	Promoción básica 1	Edetailing 2
App. Web Eventos	1	App. Web Eventos 1	App. Web Eventos 1	App. Web Eventos 2	Aplicación móvil II 1	App. Web Eventos 2
Página web (10-20 págs.)	1	Página web (20-40 págs.) 1	Aplicación móvil I 1	Promoción básica 2		Minisites (<10 págs.) 2
Página web (20-40 págs.)	1	Página web (10-20 págs.) 1				
Recursos empleados (h)	DISEÑO 330	134	212	264	302	148
	PROGRAMAC. 176	379	310	300	426	314
	MEDICO 91,5	82,5	46,5	57	66	54
Facturación (€)	32.480	35.890	27.310	34.470	38.420	32.300

	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
Promoción básica	1	Email Marketing 1	Email Marketing 1	Email Marketing 3	Email Marketing 3	Email Marketing 3
Edetailing	1	Página web (10-20 págs.) 1	Minisites (<10 págs.) 1	Consultoría SEO/SEM/SMO I 2	Promoción básica 1	Promoción básica 2
Aplicación móvil I	1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 1	Edetailing 2	Edetailing 1
Minisites (<10 págs.)	1	App. Web Eventos 2	Aplicación móvil I 1	App. Web Eventos 2	Aplicación móvil I 1	Aplicación móvil I 1
		Minisites (<10 págs.) 2	Página web (10-20 págs.) 1	Página web (20-40 págs.) 1	Página web (10-20 págs.) 2	Aplicación móvil II 1
Recursos empleados (h)	DISEÑO 198	104	128	96	290	376
	PROGRAMAC. 246	227	277	329	335	589
	MEDICO 45	60	54	78	102	72
Facturación (€)	24.070	23.810	24.790	30.450	39.500	46.830

Tabla 27 - Estimaciones de ventas Año 5 Escenario realista

6.1.3. Escenario pesimista

La situación del escenario que vamos a analizar cumplirá las siguientes características:

- Inicio en el que el primer mes la facturación es nula para empezar a vender a partir del mes 2 y no alcanzar un nivel óptimo de producción hasta finales del año 2.
- Estacionalidad en los meses de verano bastante acusada. Donde los volúmenes de ventas se reducen un 25-30% con respecto al trimestre anterior.
- Crecida entorno al 30% de las ventas en el último trimestre con respecto al anterior.
- Cobro de facturas de clientes 90 días después de la venta.
- El primer mes de vida de la empresa no se contratará a ningún recurso puesto que no facturaremos. Debido a los bajos volúmenes de trabajo el primer mes no se contratará a nadie para reducir costes. Durante los 3 siguientes meses la plantilla estará formada por los tres socios, un programador y un diseñador. En el mes 4 incorporaremos al copy o ayudante de maquetación y en el mes 5 estará la plantilla al completo con la contratación del segundo programador.
- Al igual que el anterior supuesto, se tendrá que hacer una nueva inversión en equipos informáticos reflejado en el flujo de caja como una partida de gastos extraordinarios en el mes 13, suponiendo una nueva cuota de amortizaciones a partir de este año reflejada en la Tabla de amortizaciones (Ver ANEXO E).
- Como ya se mencionó en el capítulo de recursos humanos, los tres socios tendrán un sueldo variable que será un 10% de la diferencia entre ingresos y los gastos en el caso de que ésta sea positiva.
- Se realizará un gasto en formación en el primer año de 1.000€ y 2.000€ en el segundo, reflejado en la partida de formación del flujo de caja.
- En este caso no se necesita externalizar ningún servicio ya que los volúmenes de facturación son asequibles por la agencia.
- En aquellos escenarios en los que se necesite, la línea de crédito abierta con el banco se ejecutará con las siguientes condiciones y se liquidará al final de cada año por el método Hamburgüés:
 - ✓ Comisión de apertura de un 1% del límite del crédito: 100€
 - ✓ Límite: 10.000€
 - ✓ Interés acreedor: 3% sobre base de 365 días
 - ✓ Interés deudor: 9% sobre base de 360 días

- ✓ Interés excedido: 21% sobre base de 360 días
- ✓ Retención sobre interés acreedor: 21%

6.1.3.1. Ventas año 1

En la Ilustración 48 vemos la evolución de ventas, observando el crecimiento anual partiendo de cifras muy pequeñas, interrumpido durante el tercer trimestre alcanzando un pico de ventas en el cierre del año.

A su vez, en la Tabla 28 vemos un estudio de las capacidades por departamento a lo largo de todo el año para poder hacer frente a las estimaciones de ventas reflejadas en la Tabla 29.

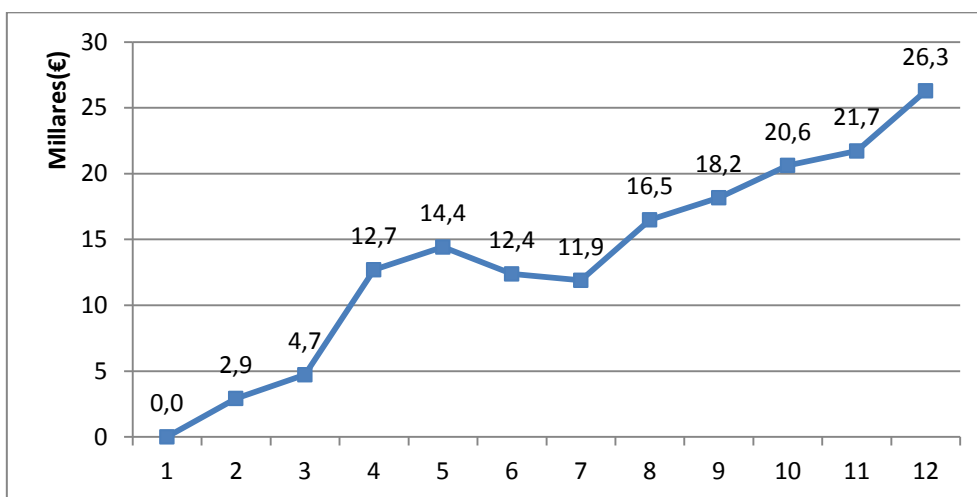


Ilustración 48 - Evolución de ventas Año 1 Escenario pesimista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 1	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Mes 2	24	15,0%	11	6,9%	9	5,6%
Mes 3	28	17,5%	41	25,6%	1,5	0,9%
Mes 4	174	54,4%	37	23,1%	31,5	19,7%
Mes 5	48	15,0%	241	75,3%	9	5,6%
Mes 6	26	8,1%	141	44,1%	27	16,9%
Mes 7	76	23,8%	67	20,9%	39	24,4%
Mes 8	96	30,0%	107	33,4%	69	43,1%
Mes 9	206	64,4%	73	22,8%	46,5	29,1%
Mes 10	154	48,1%	231	72,2%	46,5	29,1%
Mes 11	72	22,5%	281	87,8%	69	43,1%
Mes 12	144	45,0%	387	80,6%	31,5	19,7%

Tabla 28 - Capacidad por departamentos Año 1 Escenario pesimista (h)



**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
		Minisites (<10 págs.) 1 Email Marketing 1 Displays/banners 3	Email Marketing 1 Displays/banners 6 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1	Edetailing 1 Email Marketing 1 Displays/banners 6 Promoción básica 1	Email Marketing 1 Aplicación móvil I 1 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1	Email Marketing 1 Página web (10-20 págs.) 1 App. Web Eventos 1 Consultoría SEO/SEM/SMO I 1
Recursos empleados (h)	DISEÑO 0	24	28	174	48	26
	PROGRAMAC. 0	11	41	37	241	141
	MEDICO 0	9	1,5	31,5	9	27
Facturación (€)	0	2.920	4.720	12.690	14.420	12.380

	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
	Email Marketing 1 Edetailing 1 Página web (10-20 págs.) 1	Email Marketing 1 Displays/banners 5 Edetailing 1 Página web (20-40 págs.) 1	Email Marketing 1 Promoción básica 1 Edetailing 2	Email Marketing 1 Promoción básica 1 Aplicación móvil I 1 Página web (10-20 págs.) 1	Email Marketing 1 Aplicación móvil I 1 Página web (20-40 págs.) 1 Minisites (<10 págs.) 1	Email Marketing 1 Edetailing 1 Aplicación móvil II 1
Recursos empleados (h)	DISEÑO 76	96	206	154	72	144
	PROGRAMAC. 67	107	73	231	281	387
	MEDICO 39	69	46,5	46,5	69	31,5
Facturación (€)	11.890	16.490	18.160	20.620	21.720	26.290

Tabla 29 - Estimaciones de ventas Año 1 Escenario pesimista

6.1.3.2. Ventas año 2

El inicio del ejercicio, mantiene el mismo nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que la facturación aumente un 25% a cómo empezó el año.

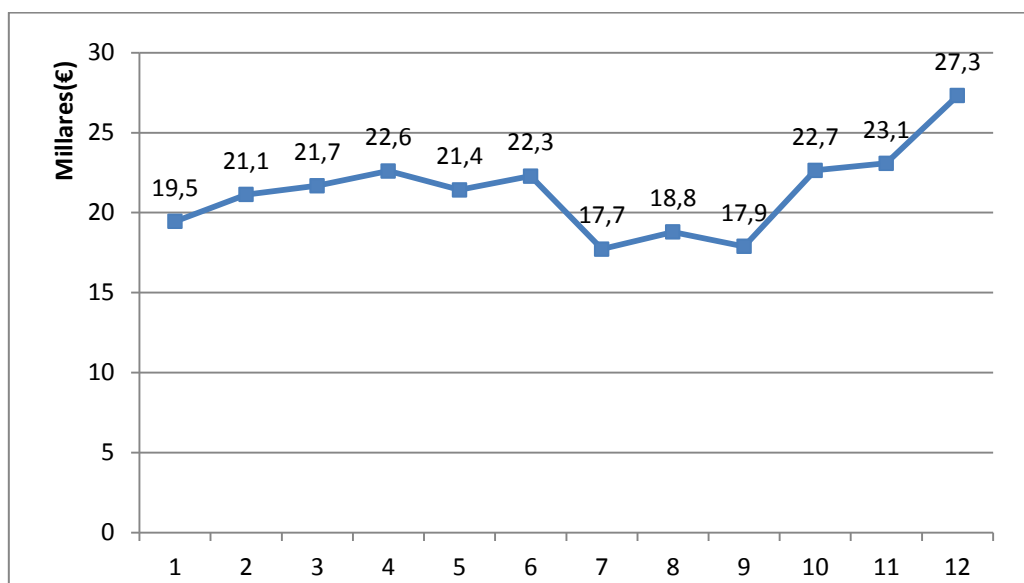


Ilustración 49 - Evolución de ventas Año 2 Escenario pesimista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 13	172	53,8%	127	26,5%	49,5	30,9%
Mes 14	176	55,0%	136	28,3%	55,5	34,7%
Mes 15	58	18,1%	191	39,8%	94,5	59,1%
Mes 16	162	50,6%	217	45,2%	37,5	23,4%
Mes 17	216	67,5%	91	19,0%	69	43,1%
Mes 18	92	28,8%	167	34,8%	54	33,8%
Mes 19	146	45,6%	211	44,0%	31,5	19,7%
Mes 20	100	31,3%	107	22,3%	69	43,1%
Mes 21	104	32,5%	237	49,4%	24	15,0%
Mes 22	82	25,6%	217	45,2%	72	45,0%
Mes 23	112	35,0%	287	59,8%	31,5	19,7%
Mes 24	178	55,6%	391	81,5%	31,5	19,7%

Tabla 30 - Capacidad por departamentos Año 2 Escenario pesimista (h)



PLAN DE NEGOCIO AGENCIA DE MARKETING DIGITAL



MES 13		MES 14		MES 15		MES 16		MES 17		MES 18	
Email Marketing	1	Promoción básica	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1
Promoción básica	1	Edetailing	1	Minisites (<10 págs.)	2	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	2
Edetailing	1	App. Web Eventos	1	App. Web Eventos	1	Edetailing	1	Promoción básica	2	Edetailing	1
App. Web Eventos	1	Minisites (<10 págs.)	3	Página web (10-20 págs.)	1	App. Web Eventos	2	Minisites (<10 págs.)	2	Minisites (<10 págs.)	2
Minisites (<10 págs.)	2	Página web (10-20 págs.)	1	Página web (20-40 págs.)	1	Promoción básica	1	Página web (10-20 págs.)	1	Página web (10-20 págs.)	1
										Minisites (<10 págs.)	1
Recursos empleados (h)	DISEÑO	172	176	58	162	216	92				
	PROGRAMAC.	127	136	191	217	91	167				
	MEDICO	49,5	55,5	94,5	37,5	69	54				
Facturación (€)		19.450	21.130	21.680	22.610	21.420	22.290				

MES 19		MES 20		MES 21		MES 22		MES 23		MES 24	
Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1
Promoción básica	1	Página web (10-20 págs.)	2	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Minisites (<10 págs.)	1	Promoción básica	1
Aplicación móvil I	1	Edetailing	1	Aplicación móvil I	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1
Minisites (<10 págs.)	1	Minisites (<10 págs.)	1			App. Web Eventos	1	Aplicación móvil I	1	Aplicación móvil II	1
						Página web (20-40 págs.)	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1		
								Página web (10-20 págs.)			
Recursos empleados (h)	DISEÑO	146	100	104	82	112	178				
	PROGRAMAC.	211	107	237	217	287	391				
	MEDICO	31,5	69	24	72	31,5	31,5				
Facturación (€)		17.720	18.790	17.890	22.650	23.090	27.320				

Tabla 31 - Estimaciones de ventas Año 2 Escenario pesimista

6.1.3.3. Ventas año 3

El inicio del ejercicio mantiene el mismo nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que se aumente la facturación un 9% con respecto al año anterior.

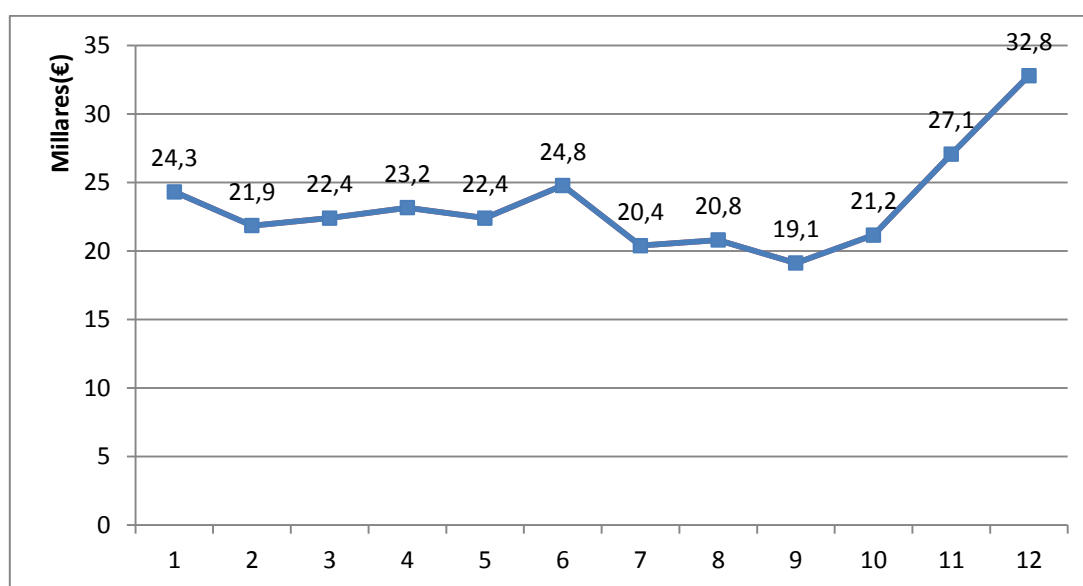


Ilustración 50 - Evolución de ventas Año 3 Escenario pesimista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 25	178	55,6%	207	43,1%	60	37,5%
Mes 26	110	34,4%	307	64,0%	27	16,9%
Mes 27	194	60,6%	237	49,4%	39	24,4%
Mes 28	246	76,9%	147	30,6%	49,5	30,9%
Mes 29	194	60,6%	237	49,4%	39	24,4%
Mes 30	128	40,0%	253	52,7%	37,5	23,4%
Mes 31	182	56,9%	87	18,1%	69	43,1%
Mes 32	108	33,8%	117	24,4%	76,5	47,8%
Mes 33	104	32,5%	108	22,5%	70,5	44,1%
Mes 34	126	39,4%	212	44,2%	46,5	29,1%
Mes 35	238	74,4%	123	25,6%	84	52,5%
Mes 36	242	75,6%	397	82,7%	54	33,8%

Tabla 32 - Capacidad por departamentos Año 3 Escenario pesimista (h)



**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



	MES 25		MES 26		MES 27		MES 28		MES 29		MES 30	
	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1
	Promoción básica	1	Aplicación móvil I	1	Promoción básica	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1
	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Promoción básica	1	Edetailing	2
	App. Web Eventos	2	App. Web Eventos	1	Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos	1	Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos	2
	Página web (10-20 págs.)	1					Promoción básica	2				
Recursos empleados (h)	DISEÑO	178		110		194		246		194		128
	PROGRAMAC.	207		307		237		147		237		253
	MEDICO	60		27		39		49,5		39		37,5
Facturación (€)		24.310	21.850		22.390		23.150		22.390		24.780	

	MES 31		MES 32		MES 33		MES 34		MES 35		MES 36	
	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	1	Email Marketing	1
	Promoción básica	1	Página web (10-20 págs.)	2	Página web (10-20 págs.)	2	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Promoción básica	1	Promoción básica	1
	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Promoción básica	1	Edetailing	2	Edetailing	1
	Página web (10-20 págs.)	1	Minisites (<10 págs.)	2	Minisites (<10 págs.)	1	App. Web Eventos	2	Minisites (<10 págs.)	2	Minisites (<10 págs.)	1
	Minisites (<10 págs.)	2					Página web (10-20 págs.)	1	Página web (10-20 págs.)	1	Aplicación móvil II	1
Recursos empleados (h)	DISEÑO	182		108		104		126		238		242
	PROGRAMAC.	87		117		108		212		123		397
	MEDICO	69		76,5		70,5		46,5		84		54
Facturación (€)		20.390	20.790		19.110		21.160		27.060		32.790	

Tabla 33 - - Estimaciones de ventas Año 3 Escenario pesimista

6.1.3.4. Ventas año 4

Se mantiene al inicio del ejercicio el mismo nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que la facturación aumente un 10% en comparación a cómo comenzó el año.

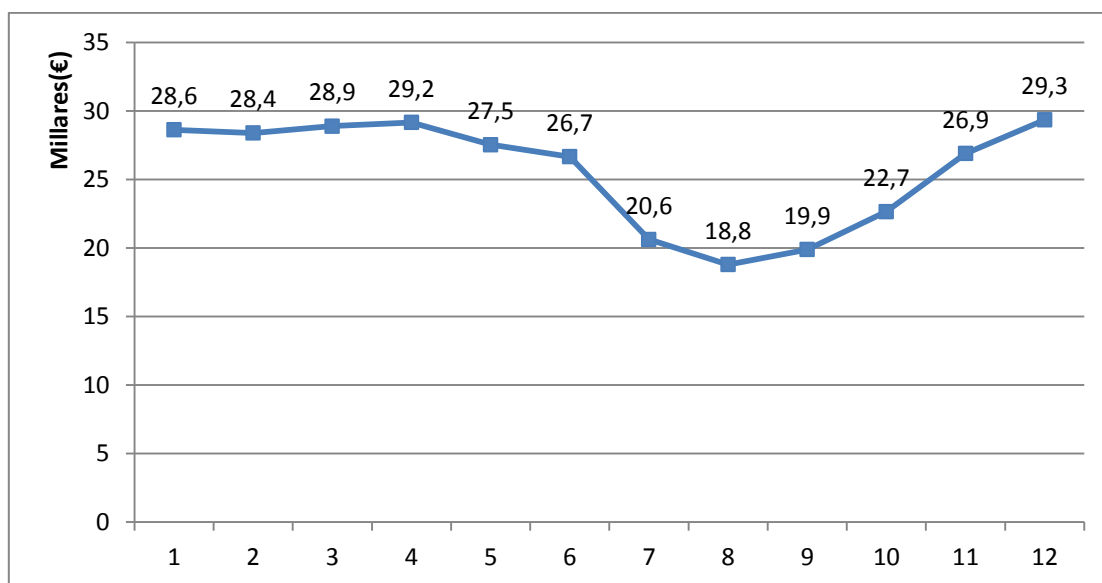


Ilustración 51 - Evolución de ventas Año 2 Escenario pesimista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 37	310	96,9%	153	31,9%	72	45,0%
Mes 38	128	40,0%	317	66,0%	84	52,5%
Mes 39	292	91,3%	247	51,5%	61,5	38,4%
Mes 40	220	68,8%	225	46,9%	52,5	32,8%
Mes 41	292	91,3%	239	49,8%	57	35,6%
Mes 42	138	43,1%	235	49,0%	45	28,1%
Mes 43	154	48,1%	231	48,1%	46,5	29,1%
Mes 44	100	31,3%	107	22,3%	69	43,1%
Mes 45	112	35,0%	247	51,5%	31,5	19,7%
Mes 46	82	25,6%	217	45,2%	72	45,0%
Mes 47	284	88,8%	237	49,4%	54	33,8%
Mes 48	198	61,9%	382	79,6%	55,5	34,7%

Tabla 34 - Capacidad por departamentos Año 2 Escenario pesimista (h)



		MES 37		MES 38		MES 39		MES 40		MES 41		MES 42	
	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	3	Email Marketing	3	Email Marketing	3	
	Promoción básica	2	Aplicación móvil I	1	Promoción básica	2	Consultoría SEO/SEM/SMO I	2	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	2	
	Edetailing	2	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	2	Promoción básica	2	Edetailing	2	
	App. Web Eventos	1	Minisites (<10 págs.)	1	Minisites (<10 págs.)	1	App. Web Eventos	1	Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos	1	
	Minisites (<10 págs.)	1	Página web (20-40 págs.)	1	Aplicación móvil I	1	Promoción básica	1			Minisites (<10 págs.)	1	
Recursos empleados (h)	DISEÑO	310		128		292		220		292		138	
	PROGRAMAC.	153		317		247		225		239		235	
	MEDICO	72		84		61,5		52,5		57		45	
Facturación (€)		28.620	28.390		28.890		29.160		27.530		26.660		

		MES 43		MES 44		MES 45		MES 46		MES 47		MES 48	
	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	2	
	Promoción básica	1	Página web (10-20 págs.)	2	Minisites (<10 págs.)	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	1	Promoción básica	2	Promoción básica	1	
	Página web (10-20 págs.)	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Página web (10-20 págs.)	1	
	Aplicación móvil I	1	Minisites (<10 págs.)	1	Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos	1	Aplicación móvil I	1	Aplicación móvil II	1	
							Página web (20-40 págs.)	1					
Recursos empleados (h)	DISEÑO	154		100		112		82		284		198	
	PROGRAMAC.	231		107		247		217		237		382	
	MEDICO	46,5		69		31,5		72		54		55,5	
Facturación (€)		20.620	18.790		19.890		22.650		26.890		29.340		

Tabla 35 - Estimaciones de ventas Año 4 Escenario pesimista

6.1.3.5. Ventas año 5

Al inicio del ejercicio manteniendo el mismo nivel de ventas del año anterior, notando un descenso importante en el tercer trimestre, para acabar el ejercicio anual con una recuperación que hace que aumente la facturación un 10% en comparación al comienzo del año anterior.

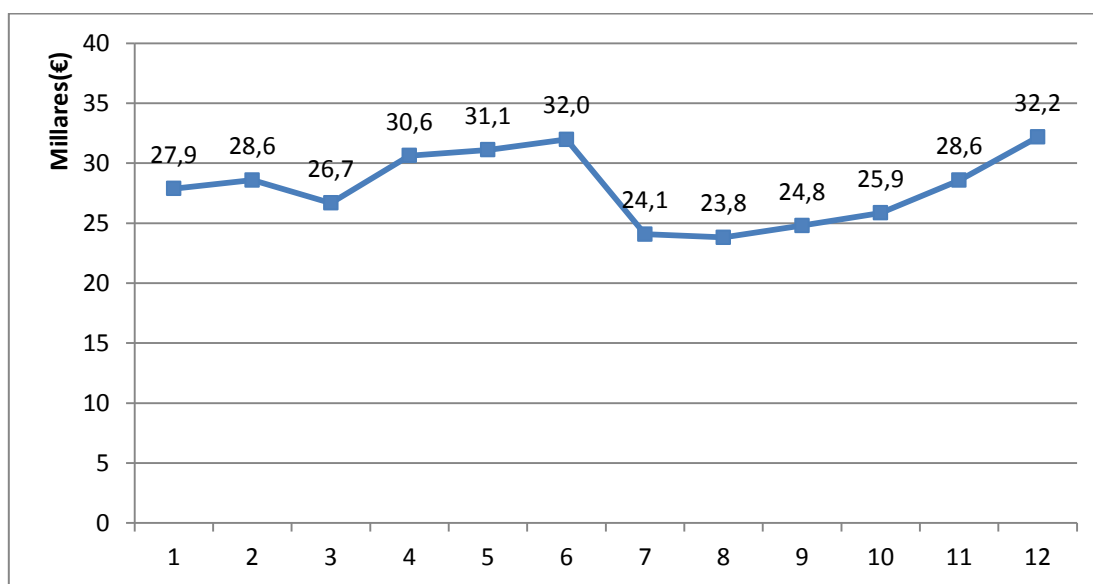


Ilustración 52- Evolución de ventas Año 3 Escenario pesimista

	DPTO DISEÑO		DPTO PROG.		DPTO MEDICO	
Mes 49	316	98,8%	104	21,7%	85,5	53,4%
Mes 50	86	26,9%	371	77,3%	87	54,4%
Mes 51	204	63,8%	308	64,2%	43,5	27,2%
Mes 52	256	80,0%	258	53,8%	54	33,8%
Mes 53	238	74,4%	388	80,8%	48	30,0%
Mes 54	144	45,0%	313	65,2%	52,5	32,8%
Mes 55	198	61,9%	246	51,3%	45	28,1%
Mes 56	104	32,5%	227	47,3%	60	37,5%
Mes 57	128	40,0%	277	57,7%	54	33,8%
Mes 58	82	25,6%	257	53,5%	72	45,0%
Mes 59	226	70,6%	271	56,5%	67,5	42,2%
Mes 60	246	76,9%	276	57,5%	75	46,9%

Tabla 36 - Capacidad por departamentos Año 3 Escenario pesimista (h)



MES 49		MES 50		MES 51		MES 52		MES 53		MES 54	
Email Marketing	2	Email Marketing	1	Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	2	Email Marketing	1
Promoción básica	2	Aplicación móvil I	1	Promoción básica	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	2	Edetailing	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	2
Edetailing	2	Página web (10-20 págs.)	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Promoción básica	1	Edetailing	2
Página web (10-20 págs.)	1	App. Web Eventos	1	App. Web Eventos	1	App. Web Eventos	2	Aplicación móvil II	1	App. Web Eventos	2
Página web (20-40 págs.)	1	Página web (20-40 págs.)	1	Aplicación móvil I	1	Promoción básica	2			Minisites (<10 págs.)	2
Recursos empleados (h)	DISEÑO	316	86	204	256	238	144				
	PROGRAMAC.	104	371	308	258	388	313				
	MEDICO	85,5	87	43,5	54	48	52,5				
Facturación (€)		27.880	28.580	26.670	30.630	31.110	31.980				

MES 55		MES 56		MES 57		MES 58		MES 59		MES 60	
Promoción básica	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	1	Email Marketing	5	Email Marketing	10
Edetailing	1	Página web (10-20 págs.)	1	Minisites (<10 págs.)	1	Consultoría SEO/SEM/SMO I	2	Promoción básica	1	Promoción básica	1
Aplicación móvil I	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1	Edetailing	1
Minisites (<10 págs.)	1	App. Web Eventos	2	Aplicación móvil I	1	App. Web Eventos	1	Aplicación móvil I	1	Página web (10-20 págs.)	1
		Minisites (<10 págs.)	2	Página web (10-20 págs.)	1	Página web (20-40 págs.)	1	Página web (10-20 págs.)	1	Aplicación móvil I	1
										Minisites (<10 págs.)	1
Recursos empleados (h)	DISEÑO	198	104	128	82	226	246				
	PROGRAMAC.	246	227	277	257	271	276				
	MEDICO	45	60	54	72	67,5	75				
Facturación (€)		24.070	23.810	24.790	25.850	28.570	32.170				

Tabla 37 - Estimaciones de ventas Año 5 Escenario pesimista

6.2. Estructura de gastos

Los costes principales serán independientes de la producción puesto que la mayoría de ellos serán fijos. Solamente mencionar que el único coste variable será el sueldo de contratación del personal autónomo en aquellos casos en los que los picos de demanda sean superiores a la capacidad de producción.

Por lo tanto, analizando la Tabla 38 podemos resumir los gastos:

- Gastos generales: engloban todos aquellos gastos necesarios para el funcionamiento diario de la empresa. Se distinguirá:
 - ✓ Suministros: en el que se incluye gas, agua, luz, tarifa de internet y datos.
 - ✓ Prestaciones de terceros como son un servicio anual de gestión para llevar a cabo todas aquellas tareas relacionadas con nóminas y contratos así como el servicio de limpieza de las instalaciones.
 - ✓ Marketing: englobará el presupuesto anual destinado a gastos en publicidad para mejorar el reconocimiento de la marca y las dietas destinadas para el puesto del ejecutivo de cuentas.
- Gastos operacionales: donde se incluirán aquellos gastos necesarios para poder generar tanto productos como servicios serán:
 - ✓ Gasolina para los posibles desplazamientos del comercial
 - ✓ Presupuesto destinado para compra de nuevo software
 - ✓ Productos papelería
- Salarios del personal fijo así como el de autónomos
- Leasing
- Alquiler del local.
- Gastos de primer establecimiento/constitución: según el nuevo PGC no es un gasto que se pueda activar por lo que debe ir incluido como gasto en el primer mes de funcionamiento de la empresa.
- Gastos consumibles informáticos.
- Formación.
- Gastos financieros: aquellos costes que suponen el pago de los intereses del préstamo concedido para la puesta en marcha de la empresa.

Para el cálculo de los gastos en los años siguientes se ha aplicado una subida del 3% con respecto al año anterior, correspondiente al IPC. Destacar que en el escenario optimista, el aumento de las ventas supone un aumento de los gastos generales y operacionales de un 10% anual. Además, en el quinto año se ha añadido un 5% como mejora salarial.

A continuación se muestran los gastos para ambos escenarios.

	año1	año2	año3	año4	año5
GASTOS GENERALES (€/año)	27.600 €	28.428 €	32.016 €	36.178 €	40.881 €
Suministros	3.240 €	3.337 €	3.758 €	4.247 €	4.799 €
Gas	480 €	494 €	557 €	629 €	711 €
Agua	360 €	371 €	418 €	472 €	533 €
Teléfono	600 €	618 €	696 €	786 €	889 €
Luz	1.440 €	1.483 €	1.670 €	1.888 €	2.133 €
Internet	360 €	371 €	418 €	472 €	533 €
Prestación de terceros	4.560 €	4.697 €	5.290 €	5.977 €	6.754 €
Gestoría	960 €	989 €	1.114 €	1.258 €	1.422 €
Limpieza	3.600 €	3.708 €	4.176 €	4.719 €	5.332 €
Publicidad y marketing	19.800 €	20.394 €	22.968 €	25.954 €	29.328 €
Publicidad	18.000 €	18.540 €	20.880 €	23.594 €	26.662 €
Marketing	1.800 €	1.854 €	2.088 €	2.359 €	2.666 €
GASTOS OPERACIONALES (€/año)	5.000 €	5.150 €	5.800 €	6.554 €	7.406 €
Compra de nuevo software	2.000 €	2.060 €	2.320 €	2.622 €	2.962 €
Productos papelería	600 €	618 €	696 €	786 €	889 €
Gasolina	2.400 €	2.472 €	2.784 €	3.146 €	3.555 €
GASTOS PERSONAL	107.917 €	208.281 €	227.835 €	242.388 €	264.989 €
Salarios	105.705 €	208.023 €	226.689 €	239.492 €	260.586 €
Freelance	2.212 €	257 €	1.147 €	2.895 €	4.403 €
Leasing	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Alquiler	10.800 €	11.124 €	11.448 €	12.096 €	12.420 €
Constitución/primer establecimiento	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Consumibles	700 €	721 €	743 €	765 €	788 €
Formación	1.000 €	2.000 €	6.000 €	10.000 €	14.000 €
Gastos financieros	5.642€	3.986€	2.115€	0€	0€

Tabla 38 – Detalle de gastos Escenario realista



	año1	año2	año3	año4	año5
GASTOS GENERALES (€/año)	27.600 €	28.428 €	29.256 €	31.889 €	35.716 €
Suministros	3.240 €	3.337 €	3.434 €	3.743 €	4.193 €
Gas	480 €	494 €	509 €	555 €	621 €
Agua	360 €	371 €	382 €	416 €	466 €
Teléfono	600 €	618 €	636 €	693 €	776 €
Luz	1.440 €	1.483 €	1.526 €	1.664 €	1.863 €
Internet	360 €	371 €	382 €	416 €	466 €
Prestación de terceros	4.560 €	4.697 €	4.834 €	5.269 €	5.901 €
Gestoría	960 €	989 €	1.018 €	1.109 €	1.242 €
Limpieza	3.600 €	3.708 €	3.816 €	4.159 €	4.659 €
Publicidad y marketing	19.800 €	20.394 €	20.988 €	22.877 €	25.622 €
Publicidad	18.000 €	18.540 €	19.080 €	20.797 €	23.293 €
Marketing	1.800 €	1.854 €	1.908 €	2.080 €	2.329 €
GASTOS OPERACIONALES (€/año)	5.000 €	5.150 €	5.300 €	5.777 €	6.470 €
Compra de nuevo software	2.000 €	2.060 €	2.120 €	2.311 €	2.588 €
Productos papelería	600 €	618 €	636 €	693 €	776 €
Gasolina	2.400 €	2.472 €	2.544 €	2.773 €	3.106 €
GASTOS PERSONAL	114.464 €	186.761 €	195.585 €	209.612 €	227.449 €
Salarios	114.464 €	186.761 €	195.585 €	209.612 €	227.449 €
Freelance	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Leasing	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Alquiler	10.800 €	11.124 €	11.448 €	12.096 €	12.420 €
Constitución/primer establecimiento	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Gastos Consumibles	700 €	721 €	743 €	765 €	788 €
Formación	1.000€	2.000€	0€	10.000€	15.000€
Gastos financieros	5.844€	4.625€	2.535€	0€	0€

Tabla 39 - Detalle de gastos Escenario pesimista

6.3. Estructura de financiación

Se considerará primero la inversión inicial, desde un punto de vista externo, los recursos financieros se obtendrán en forma de préstamos.

Así que en un primer momento deberemos centrar nuestras atenciones en encontrar los recursos financieros suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial, siendo las principales fuentes de recursos:

- ✓ Capital Propio.
- ✓ Obtención de crédito a largo plazo.

6.3.1. Desembolso inicial para la puesta en marcha de la empresa

Se trata del plan de inversiones y financiación inicial del proyecto. Dentro de este plan, se deben reflejar los gastos de establecimiento, tales como permisos, licencias, gastos de constitución, etc.

Las inversiones iniciales necesarias en inmovilizado material e inmovilizado inmaterial, siendo el inmovilizado material los gastos en local, reformas y acondicionamiento del mismo, mobiliario, en definitiva aquellos productos de naturaleza material, y siendo el inmovilizado inmaterial las licencias y aplicaciones informáticas (ver Tabla 40). Notar que los gastos de oficina no se activarán por lo que se verán reflejados como un gasto extraordinario en el primer mes de actividad de la agencia.

Además habrá que incluir en este apartado el inmovilizado financiero necesario para la puesta en marcha de la empresa, en este caso sólo se dispondrá de la tesorería.

A continuación se muestra un resumen de los conceptos en los que se desglosaran los desembolsos iniciales necesarios para la puesta en marcha de la agencia:

- ✓ Compra y mantenimiento del dominio en Internet 50€/año
- ✓ Compra de aplicaciones para la infraestructura de software 2.200€, notar que en este apartado está incluido la compra y el mantenimiento del dominio web así como las licencias de desarrollador necesarias.
- ✓ Reforma del local estimada en 6.000 ya que el local presenta un perfecto estado y no necesitará muchas modificaciones, básicamente pintura y cambio de suelo.
- ✓ Otros gastos de primer establecimiento 500€

- ✓ Compra de equipos de sobremesa, iMac, impresora y fax común así como terminales portátiles 5.000€
- ✓ Mobiliario de oficina. 3.500€
- ✓ Consumibles de oficina 700€
- ✓ Coche de empresa: se estima un leasing de 250€/mes durante 5 años.
- ✓ Gastos de constitución: Sumando todos los gastos 500€

Notar que los precios marcados son sin considerar el IVA.

Viendo los datos mostrados en la Tabla 40, donde se refleja la inversión en inmovilizado que se tiene que hacer frente para la puesta en marcha de la empresa, la cantidad que se deberá desembolsar asciende a 16.700€.

Concepto	Cuota (€)
Aplicaciones informáticas	2.200
Mobiliario	3.500
Equipos informáticos	5.000
Reforma/acondicionamiento local	6.000
TOTAL	16.700

Tabla 40 - Conceptos de inversión inicial para la puesta en marcha de la agencia

Esta suma se dividirá entre el capital propio y el ajeno (préstamos bancarios). El capital propio del que se dispone es de 60.000€ ahorrados tras años de trabajo de los socios de la agencia. El capital propio resulta suficiente para sufragar el activo fijo de la inversión inicial y el remanente se destinará a la caja.

Debido a los flujos de caja negativos durante el primer año de vida empresarial, la inversión inicial contará con un valor de tesorería que permita hacer frente a esos flujos de caja negativos. De esta manera la actividad empresarial comenzará con una cantidad de 86.700€ en la caja. Esta cantidad está calculada en función de los 85.000€ requeridos para la liquidez de la empresa, y para hacer frente a los 1.700€ de gastos iniciales que suman los 700€ de material de oficina y los 1.000€ de Gastos del primer establecimiento y constitución.

Por lo que contando con la aportación de los socios de 60.000€, los recursos ajenos que se necesitan ascenderían a 43.400€.

Según se ha avanzado en el análisis financiero, se ha notado que para afrontar los flujos de caja durante los primeros años de vida de la empresa, se deberá hacer una reserva cuya financiación dependa básicamente de los fondos propios disponibles, además de una línea de crédito que tendrá las siguientes condiciones de financiación:

- ✓ Comisión de apertura de un 10% del límite del crédito: 150€
- ✓ Límite: 15.000€
- ✓ Interés acreedor: 3% sobre base de 365 días
- ✓ Interés deudor: 9% sobre base de 360 días
- ✓ Interés excedido: 21% sobre base de 360 días
- ✓ Retención sobre interés acreedor: 21%

6.3.2. Plan de financiación para la puesta en marcha

El capital inicial se forma con la suma de las aportaciones que cada socio realiza, se expresa en euros, siendo el mínimo 3.005,06 euros y no existiendo límite máximo. En nuestro caso corresponde al valor de 60.000€ que se distribuirá en tres cuotas iguales asumibles por cada socio. Es preciso resaltar que cualquier proyecto necesita una financiación externa para un mantenimiento inicial hasta que la entidad pueda autofinanciarse.

Se estima que con el capital social inicial (60.000€) se podrán hacer frente a las compras de todos aquellos bienes de naturaleza tangible, aquellos que contribuyen de manera directa al desarrollo de la actividad empresarial. Es decir, equipos informáticos, licencias, material de oficina, etc. Como ya se ha mencionado anteriormente, si bien el capital social será suficiente para soportar el activo fijo de la inversión inicial del proyecto, no será suficiente para la solvencia económica del mismo.

Se analizarán las condiciones que cada entidad bancaria ofrezca al empresario y al final teniendo en cuenta ventajas y desventajas, nos decidiremos por uno.

La Tabla 41 muestra el plan de financiación inicial de la empresa, separando el pasivo de la entidad en recursos propios, exigibles a largo plazo y exigibles a corto plazo.

FINANCIACION	
RECURSOS PROPIOS	60.000
Capital	60.000
Reservas	0
EXIGIBLE A LARGO PLAZO	30.661
Préstamos a largo plazo	30.661
EXIGIBLE A CORTO PLAZO	12.739
Préstamos a c/p	12.739
Otras deudas a c/p	0
TOTAL PASIVO	103.400

Tabla 41 - Plan de financiación inicial (Fuente: elaboración propia)

La Tabla 42 muestra el cuadro de amortización del préstamo a 3 años sin carencia de los recursos financieros no propios necesarios para la creación de la empresa. Básicamente se trata del exigible a corto y largo plazo. Este préstamo será expedido por la línea ICO del banco Santander con un interés máximo del 13% anual. A pesar que el interés máximo exigible por la entidad para el préstamo es del 8%, se han realizado los cálculos usando un 13% de interés para intentar aproximarse a una situación más realista.

Las condiciones y descripción de dicho préstamo se encuentran explicadas en el ANEXO D.

CAPITAL PRÉSTAMO	43.400 €
PLAZO (Años)	3
TIPO INTERES (TAE Anual)	13

Año	Devolución Interés	Devolución Pral.	Capital Pendiente	Cuota Total
0			43.400,00 €	
1	5.642,00 €	12.738,85 €	30.661,15 €	18.380,85 €
2	3.985,95 €	14.394,90 €	16.266,24 €	18.380,85 €
3	2.114,61 €	16.266,24 €	0,00 €	18.380,85 €

Tabla 42 - Cuadro de amortización del préstamo (Fuente: elaboración propia)

El activo está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común como es que se utilicen en la generación de ingresos. Dentro del activo se distinguen entre fijo y circulante. Se

denomina fijo a aquellos bienes y derechos de los que es titular la empresa, adquiridos con la intención de que permanezcan en la empresa durante más de un año. Por el contrario denominaremos circulante a aquellos bienes y derechos adquiridos con la intención de permanecer bajo la posesión de la empresa durante menos de un año.

El pasivo por su parte, está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros.

Los resultados financieros del pasivo son clasificados en función de su exigibilidad, diferenciando entre aquellos recursos que son propiedad de los titulares del capital y por tanto no son exigibles (salvo reembolso de participaciones o distribución de las reservas), y aquellos otros recursos que son propiedad de terceras personas ajenas a la empresa, por tanto, son exigibles, y deben devolverse en determinado momento.

A su vez, dentro de los recursos ajenos o exigibles, se diferenciarán entre corto y largo plazo, en función de si el plazo en que deberá efectuarse el reembolso es inferior o superior a un año. En este caso se tendrá un préstamo a largo plazo que representan las 2 cuotas pendientes a pagar entre el segundo y el tercer año, y un préstamo a corto plazo que será la primera cuota a pagar en el primer año de funcionamiento de la agencia.

Como se ha comentado anteriormente se dispondrá de unas reservas: beneficios obtenidos en la empresa no repartidos. El porcentaje que se debe destinar a reservas legales debe ser una cifra igual al 10% del beneficio del ejercicio hasta que esta alcance, al menos, el 20% del capital social. En este caso todos los beneficios netos recogidos irán destinados a reservas con el objetivo de revalorizar la agencia.

En la Tabla 43 se muestra el balance inicial para el proyecto. En este apartado se registran los activos, pasivos y patrimonio con que se constituyen e inician las operaciones.

Con respecto a la amortización contable de los activos, en el Anexo E tenemos la tabla donde se muestran las cuotas de amortización calculadas a 10 años.

Notar que la inversión de Equipos informáticos II no se realiza hasta el inicio del segundo año por lo que no se tiene en cuenta dicho desembolso para el cálculo de la inversión final.

Para esta tabla se han considerado los valores estándar de porcentajes de amortización. En el ámbito contable, la amortización se debe calcular en función de la vida útil, obsolescencia, etc.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	16.700 €	FONDOS PROPIOS	60.000 €
Inmovilizado inmaterial	2.200 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €		
		Reservas	0 €
Inmovilizado material	14.500 €		
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	30.661 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	30.661 €
Equipos informáticos	5.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	86.700 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	12.739 €
Existencias	0 €	Proveedores	
Productos		Préstamo bancario a c/p	12.739 €
Deudores (Realizable)	0 €	Otras deudas a c/p	
Clientes			
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	86.700 €		
Bancos			
Caja	86.700 €		
TOTAL ACTIVO	103.400 €	TOTAL PASIVO	103.400 €

Tabla 43 - Balance día 1 (Fuente: elaboración propia)

6.4. Resultados financieros

6.4.1. Escenario realista: Año 1

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	13.767 €	FONDOS PROPIOS	70.984 €
Inmovilizado inmaterial	1.467 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €		
		Reservas	0 €
AAll	(733 €)		
		Beneficio Neto	10.984 €
Inmovilizado material	12.300 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	16.266 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	Préstamo bancario a l/p	16.266 €
Mobiliario	3.500 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
Equipos informáticos	5.000 €		
AAIM	(2.200 €)		
ACTIVO CIRCULANTE	93.793 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	20.309 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	14.395 €
Productos		Impuesto de Sociedades	5.914 €
Deudores (Realizable)	83.550 €		
Clientes	83.550 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	10.243 €		
Bancos	10.243 €		
TOTAL ACTIVO	107.559 €	TOTAL PASIVO	107.559 €

Tabla 44 - Balance año 1 escenario optimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 16.898€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)



		mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
Ingresos por Ventas		0	0	0	0	2.920	4.720	12.690	15.500	16.790	14.740	15.810	15.770
Ventas		0	2.920	4.720	12.690	15.500	16.790	14.740	15.810	15.770	25.440	25.320	32.790
Ingresos		0	0	0	0	2.920	4.720	12.690	15.500	16.790	14.740	15.810	15.770
Primer establecimiento/constitución		1000											
Préstamo		1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062
Salarios		0	6.000	6.000	7.500	10.500	10.500	10.544	10.965	11.026	10.851	11.012	10.807
Alquiler		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Gastos operacionales		417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Gastos generales		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Formación		1.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	888	0	0	1.324
Gastos Financieros		470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470
Gastos consumibles		700											
Equipos informáticos													
Impuestos													
Gastos		8.098	11.398	11.398	12.898	15.898	15.898	15.942	16.364	17.312	16.250	16.410	17.530
Ingresos-Gastos		-8.098	-11.398	-11.398	-12.898	-12.978	-11.178	-3.252	-864	-522	-1.510	-600	-1.760
Tesorería	86.700	78.602	67.203	55.805	42.906	29.928	18.750	15.497	14.634	14.112	12.602	12.002	10.243

Tabla 45 - Flujo de caja Año 1 Escenario optimista

6.4.2. Escenario realista: Año 2

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	12.333 €	FONDOS PROPIOS	93.543 €
Inmovilizado inmaterial	733 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €		
		Reservas	10.984 €
AAll	(1.467 €)		
Inmovilizado material	11.600 €	Beneficio Neto	22.560 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	7.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(4.900 €)		
ACTIVO CIRCULANTE	109.624 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	28.414 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	16.266 €
Productos		Impuesto de Sociedades	12.147 €
Deudores (Realizable)	84.890 €		
Clientes	84.890 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	24.734 €		
Caja			
Bancos	24.734 €		
TOTAL ACTIVO	121.957 €	TOTAL PASIVO	121.957 €

Tabla 46 - Balance final Año 2 Escenario optimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 34.707€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Los beneficios netos del año anterior irán destinados a reservas para mantener la viabilidad de la empresa.

Notar que el inmovilizado material ha aumentado en 2.000€ por la inversión en equipos realizada en el mes 13, reflejada en la partida Compra ordenadores del flujo de caja (Tabla 47)



		mes13	mes14	mes15	mes16	mes17	mes18	mes19	mes20	mes21	mes22	mes23	mes24
Ingresos por Ventas		25.440	25.320	32.790	27.340	27.070	25.610	23.470	24.270	25.410	20.490	19.890	22.390
Ventas		27.340	27.070	25.610	23.470	24.270	25.410	20.490	19.890	22.390	26.170	27.610	31.110
Ingresos		25.440	25.320	32.790	27.340	27.070	25.610	23.470	24.270	25.410	20.490	19.890	22.390
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Salarios		12.393	15.576	16.730	18.669	18.627	18.401	18.071	18.194	18.371	17.610	17.518	17.864
Alquiler		927	927	927	927	927	927	927	927	927	927	927	927
Gastos operacionales		429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429
Gastos generales		2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369
Formación		2.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	257
Gastos Financieros		332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332
Gastos consumibles		721											
Equipos informáticos		2.000											
Impuestos						5.914							
Gastos		22.621	21.083	22.237	24.176	30.048	23.908	23.578	23.701	23.877	23.117	23.025	23.628
Ingresos-Gastos		2.819	4.237	10.553	3.164	-2.978	1.702	-108	569	1.533	-2.627	-3.135	-1.238
Tesorería	10.243	13.062	17.299	27.853	31.017	28.039	29.741	29.633	30.201	31.734	29.107	25.972	24.734

Tabla 47 - Flujos de caja Año 2 Escenario optimista

6.4.3. Escenario realista: Año 3

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	8.900 €	FONDOS PROPIOS	114.610 €
Inmovilizado inmaterial	0 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Subvenciones	
		Reservas	33.543 €
AAll	(2.200 €)		
Inmovilizado material	8.900 €	Beneficio Neto	21.066 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	7.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(7.600 €)		
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	117.053 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	11.343 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Productos		Impuesto de Sociedades	11.343 €
Deudores (Realizable)	93.440 €		
Clientes	93.440 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	23.613 €		
Caja			
Bancos	23.613 €		
TOTAL ACTIVO	125.953 €	TOTAL PASIVO	125.953 €

Tabla 48 - Balance final Año 3 Escenario optimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 32.410€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Los beneficios netos del año anterior irán destinados a reservas para mantener la viabilidad de la empresa.



		mes25	mes26	mes27	mes28	mes29	mes30	mes31	mes32	mes33	mes34	mes35	mes36
Ingresos por Ventas		26.170	27.610	31.110	26.940	26.710	26.670	29.160	31.430	25.420	22.390	20.750	21.890
Ventas		26.940	26.710	26.670	29.160	31.430	25.420	22.390	20.750	21.890	25.720	27.880	39.840
Ingresos		26.170	27.610	31.110	26.940	26.710	26.670	29.160	31.430	25.420	22.390	20.750	21.890
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo		1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356
Salarios		17.894	19.195	19.751	19.088	19.052	19.045	19.441	19.802	18.847	18.365	18.104	18.103
Alquiler		954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954
Gastos operacionales		483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483	483
Gastos generales		2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668	2.668
Formación		6.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.147
Gastos Financieros		176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176
Gastos consumibles		743											
Equipos informáticos													
Impuestos						12.147							
Gastos		30.524	25.082	25.639	24.975	37.086	24.933	25.328	25.689	24.734	24.252	23.991	25.137
Ingresos-Gastos		-4.354	2.528	5.471	1.965	-10.376	1.737	3.832	5.741	686	-1.862	-3.241	-3.247
Tesorería		24.734	20.380	22.908	28.380	30.344	19.968	21.705	25.537	31.277	31.963	30.101	23.613

Tabla 49 - Flujos de caja Año 3 Escenario optimista

6.4.4. Escenario realista: Año 4

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	6.200 €	FONDOS PROPIOS	141.610 €
Inmovilizado inmaterial	0 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Subvenciones	
		Reservas	54.610 €
AAll	(2.200 €)		
Inmovilizado material	6.200 €	Beneficio Neto	27.001 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	7.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(10.300 €)		
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	149.949 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	14.539 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Productos		Impuesto de Sociedades	14.539 €
Deudores (Realizable)	101.250 €		
Clientes	101.250 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	48.699 €		
Caja			
Bancos	48.699 €		
TOTAL ACTIVO	156.149 €	TOTAL PASIVO	156.149 €

Tabla 50 - Balance final Año 4 Escenario optimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 41.539€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Los beneficios netos del año anterior irán destinados a reservas para mantener la viabilidad de la empresa.



		mes37	mes38	mes39	mes40	mes41	mes42	mes43	mes44	mes45	mes46	mes47	mes48
Ingresos por Ventas		25.720	27.880	39.840	36.440	36.210	33.980	26.990	29.700	26.660	22.710	21.070	20.210
Ventas		36.440	36.210	33.980	26.990	29.700	26.660	22.710	21.070	20.210	26.170	32.430	42.650
Ingresos		25.720	27.880	39.840	36.440	36.210	33.980	26.990	29.700	26.660	22.710	21.070	20.210
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo													
Salarios		17.985	19.957	21.912	21.357	21.250	20.954	19.811	20.255	19.758	19.112	18.844	18.298
Alquiler		1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008
Gastos operacionales		546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546	546
Gastos generales		3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015	3.015
Formación		10.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	419	0	0	0	0	0	0	2.476
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos consumibles		765											
Equipos informáticos		0											
Impuestos					11.343								
Gastos		33.569	24.776	26.731	37.519	26.488	25.773	24.630	25.074	24.577	23.931	23.663	25.594
Ingresos-Gastos		-7.849	3.104	13.109	-1.079	9.722	8.207	2.360	4.626	2.083	-1.221	-2.593	-5.384
Tesorería	23.613	15.764	18.868	31.977	30.898	40.620	48.827	51.186	55.813	57.896	56.675	54.083	48.699

Tabla 51 - Flujos de caja Año 4 Escenario optimista

6.4.5. Escenario realista: Año 5

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	12.250 €	FONDOS PROPIOS	169.487 €
Inmovilizado inmaterial	0 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Subvenciones	
		Reservas	81.610 €
AAll	(2.200 €)		
Inmovilizado material	12.250 €	Beneficio Neto	27.876 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	17.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(14.250 €)		
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	172.247 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	15.010 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Productos		Impuesto de Sociedades	15.010 €
Deudores (Realizable)	116.780 €		
Clientes	116.780 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	55.467 €		
Caja			
Bancos	55.467 €		
TOTAL ACTIVO	184.497 €	TOTAL PASIVO	184.497 €

Tabla 52 - Balance final Año 5 Escenario optimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 42.886€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Los beneficios netos del año anterior irán destinados a reservas para mantener la viabilidad de la empresa.



		mes49	mes50	mes51	mes52	mes53	mes54	mes55	mes56	mes57	mes58	mes59	mes60
Ingresos por Ventas		26.170	32.430	42.650	32.480	35.890	27.310	34.470	38.420	32.300	24.070	23.810	24.790
Ventas		32.480	35.890	27.310	34.470	38.420	32.300	24.070	23.810	24.790	30.450	39.500	46.830
Ingresos		26.170	32.430	42.650	32.480	35.890	27.310	34.470	38.420	32.300	24.070	23.810	24.790
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo													
Salarios		19.305	22.099	23.928	22.143	22.601	21.236	22.492	23.185	22.111	20.667	20.621	20.197
Alquiler		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Gastos operacionales		617	617	617	617	617	617	617	617	617	617	617	617
Gastos generales		3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407	3.407
Formación		14.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	201	0	0	802	0	0	0	0	0	0	3.400
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos consumibles		788											
Equipos informáticos		10.000											
Impuestos						14.539							
Gastos		49.402	27.609	29.237	27.452	43.250	26.545	27.801	28.494	27.420	25.976	25.930	28.906
Ingresos-Gastos		-23.232	4.821	13.413	5.028	-7.360	765	6.669	9.926	4.880	-1.906	-2.120	-4.116
Tesorería	48.699	25.467	30.289	43.702	48.730	41.370	42.135	48.804	58.730	63.609	61.703	59.583	55.467

Tabla 53 - Flujos de caja Año 5 Escenario optimista

	año1	año2	año3	año4	año5
Ventas	182.490 €	300.830 €	324.800 €	355.220 €	390.320 €
TOTAL INGRESOS	182.490 €	300.830 €	324.800 €	355.220 €	390.320 €
GASTOS GENERALES (€/año)	27.600 €	28.428 €	32.016 €	36.178 €	40.881 €
Suministros	3.240 €	3.337 €	3.758 €	4.247 €	4.799 €
Gas	480 €	494 €	557 €	629 €	711 €
Agua	360 €	371 €	418 €	472 €	533 €
Teléfono	600 €	618 €	696 €	786 €	889 €
Luz	1.440 €	1.483 €	1.670 €	1.888 €	2.133 €
Internet	360 €	371 €	418 €	472 €	533 €
Prestación de terceros	4.560 €	4.697 €	5.290 €	5.977 €	6.754 €
Gestoría	960 €	989 €	1.114 €	1.258 €	1.422 €
Limpieza	3.600 €	3.708 €	4.176 €	4.719 €	5.332 €
Publicidad y marketing	19.800 €	20.394 €	22.968 €	25.954 €	29.328 €
Publicidad	18.000 €	18.540 €	20.880 €	23.594 €	26.662 €
Marketing	1.800 €	1.854 €	2.088 €	2.359 €	2.666 €
GASTOS OPERACIONALES (€/año)	5.000 €	5.150 €	5.800 €	6.554 €	7.406 €
Compra de nuevo software	2.000 €	2.060 €	2.320 €	2.622 €	2.962 €
Productos papelería	600 €	618 €	696 €	786 €	889 €
Gasolina	2.400 €	2.472 €	2.784 €	3.146 €	3.555 €
GASTOS PERSONAL	107.917 €	208.281 €	227.835 €	242.388 €	264.989 €
Salarios	105.705 €	208.023 €	226.689 €	239.492 €	260.586 €
Freelance	2.212 €	257 €	1.147 €	2.895 €	4.403 €
Formación	1.000 €	2.000 €	6.000 €	10.000 €	14.000 €
Gastos consumibles	700 €	721 €	743 €	765 €	788 €
Renting	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Alquiler	10.800 €	11.124 €	11.448 €	12.096 €	12.420 €
Constitución/primer establecimiento	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL GASTOS	157.017 €	258.704 €	286.842 €	310.981 €	343.484 €
MARGEN NETO	25.473 €	42.126 €	37.958 €	44.239 €	46.836 €
All	733 €	733 €	733 €	0 €	0 €
AIM	2.200 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	3.950 €
BAIT	22.540 €	38.693 €	34.525 €	41.539 €	42.886 €
Gastos financieros	5.642 €	3.986 €	2.115 €	0 €	0 €
BAT	16.898 €	34.707 €	32.410 €	41.539 €	42.886 €
Impuesto de sociedades	0	5.914 €	12.147 €	11.343 €	14.539 €
BENEFICIO NETO	16.898 €	28.793 €	20.262 €	30.196 €	28.348 €

Tabla 54 - Cuenta de pérdidas y ganancias Escenario optimista

6.4.6. Escenario pesimista año 1:

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	13.767 €	FONDOS PROPIOS	49.947 €
Inmovilizado inmaterial	1.467 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €		
		Reservas	0 €
AAll	(733 €)		
		Beneficio Neto	(10.053 €)
Inmovilizado material	12.300 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	16.266 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	Préstamo bancario a l/p	16.266 €
Mobiliario	3.500 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
Equipos informáticos	5.000 €		
AAIM	(2.200 €)		
ACTIVO CIRCULANTE	73.841 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	21.395 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	14.395 €
Productos		Otras deudas a c/p	7.000 €
Deudores (Realizable)	68.630 €	Impuesto de Sociedades	0 €
Clientes	68.630 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	5.211 €		
Bancos	5.211 €		
TOTAL ACTIVO	87.608 €	TOTAL PASIVO	87.608 €

Tabla 55 - Balance final Año 1 Escenario pesimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de -10.053€ lo que supondrá para ejercicios posteriores, en el caso de ser positivos, en disponer de un escudo fiscal frente a los impuestos que correspondan pagar hasta que recuperemos dichas pérdidas.

Notar que los intereses generados por la línea de crédito (calculados por el método Hamburgués) son liquidados en el mes 12, y ascienden a 202€ (ver ANEXO F: Tablas de liquidación de crédito), añadidos a la partida Gastos Financieros



PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL



		mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
Ingresos por Ventas (EUR)		0	0	0	0	2.920	4.720	12.690	14.420	12.380	11.890	16.490	18.160
Ventas		0	2.920	4.720	12.690	14.420	12.380	11.890	16.490	18.160	20.620	21.720	26.290
Ingresos		0	0	0	0	2.920	4.720	12.690	14.420	12.380	11.890	16.490	18.160
Primer establecimiento/constitución		1000											
Préstamo		1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062	1.062
Salarios		0	6.000	6.000	8.250	11.250	11.250	11.250	11.478	11.250	11.250	11.789	14.709
Alquiler		900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
Gastos operacionales		417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
Gastos generales		2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300
Formación		1.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	672
Gastos consumibles		700											
Equipos informáticos													
Impuestos													
Gastos		8.098	11.398	11.398	13.648	16.648	16.648	16.648	16.877	16.648	16.648	17.187	20.309
Ingresos-Gastos		-8.098	-11.398	-11.398	-13.648	-13.728	-11.928	-3.958	-2.457	-4.268	-4.758	-697	-2.149
Tesorería	86.700	78.602	67.203	55.805	42.156	28.428	16.500	12.541	10.085	5.816	1.058	3.361	2.211
LINEA DE CREDITO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	1000	3000
LINEA DE CREDITO ACUMULADO			0	0	0	0	0	0	0	0	3000	4000	7000
Tesorería	86.700	78.602	67.203	55.805	42.156	28.428	16.500	12.541	10.085	5.816	4.058	4.361	5.211

Tabla 56 - Flujos de caja Año1 Escenario pesimista

6.4.7. Escenario pesimista año 2:

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	12.333 €	FONDOS PROPIOS	57.030 €
Inmovilizado inmaterial	733 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Resultados negativos años anter.	(10.053 €)
		Reservas	0 €
AAll	(1.467 €)		
Inmovilizado material	11.600 €	Beneficio Neto	7.083 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	7.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(4.900 €)		
ACTIVO CIRCULANTE	73.277 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	28.580 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	16.266 €
Productos		Otras deudas a c/p	8.500 €
Deudores (Realizable)	73.060 €	Impuesto de Sociedades	3.814 €
Clientes	73.060 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	217 €		
Caja			
Bancos	217 €		
TOTAL ACTIVO	85.610 €	TOTAL PASIVO	85.610 €

Tabla 57 - Balance final Año 2 Escenario pesimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 10.897€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Como el año anterior no se tuvo beneficio alguno, en éste no se incurrirá en el pago de impuesto de sociedades.

Notar que los intereses generados por la línea de crédito (calculados por el método Hamburgués) son liquidados en el mes 12, y ascienden a 639€ (ver ANEXO F: Tablas de liquidación de crédito), añadidos a la partida Gastos Financieros.



**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



		mes13	mes14	mes15	mes16	mes17	mes18	mes19	mes20	mes21	mes22	mes23	mes24
Ingresos por Ventas (EUR)		20.620	21.720	26.290	19.450	21.130	21.680	22.610	21.420	22.290	17.720	18.790	17.890
Ventas		19.450	21.130	21.680	22.610	21.420	22.290	17.720	18.790	17.890	22.650	23.090	27.320
Ingresos		20.620	21.720	26.290	19.450	21.130	21.680	22.610	21.420	22.290	17.720	18.790	17.890
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Salarios		15.124	15.715	16.421	15.364	15.624	15.708	15.852	15.668	15.803	15.097	15.262	15.024
Alquiler		927	927	927	927	927	927	927	927	927	927	927	927
Gastos operacionales		429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429	429
Gastos generales		2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369	2.369
Formación		2.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	332	971
Gastos consumibles		721											
Equipos informáticos		2.000											
Impuestos						0							
Gastos		25.352	21.222	21.928	20.871	21.130	21.215	21.359	21.175	21.310	20.604	20.769	21.170
Ingresos-Gastos		-4.732	498	4.362	-1.421	0	465	1.251	245	980	-2.884	-1.979	-3.280
Tesorería	5.211	479	5.978	10.340	5.919	5.919	3.383	1.634	879	1.859	-2.024	-1.003	-2.283
LINEA DE CREDITO		5000		-3000		-3000	-3000	-1000	0	-1000	3000	2000	2500
LINEA DE CREDITO ACUMULADO		12000	12000	9000	9000	6000	3000	2000	2000	1000	4000	6000	8500
Tesorería	5.211	5.479	5.978	7.340	5.919	2.919	383	634	879	859	976	997	217

Tabla 58 - Flujos de caja Año 2 Escenario pesimista

6.4.8. Escenario pesimista año 3:

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	8.900 €	FONDOS PROPIOS	80.850 €
Inmovilizado inmaterial	0 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Resultados negativos años anter.	(6.239 €)
		Reservas	7.083 €
AAll	(2.200 €)		
Inmovilizado material	8.900 €	Beneficio Neto	20.006 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	7.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(7.600 €)		
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	82.722 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	10.773 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Productos		Otras deudas a c/p	0 €
Deudores (Realizable)	82.010 €	Impuesto de Sociedades	10.773 €
Clientes	82.010 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	712 €		
Caja			
Bancos	712 €		
TOTAL ACTIVO	91.622 €	TOTAL PASIVO	91.622 €

Tabla 59 - Balance final Año 3 Escenario pesimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 30.779€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Los impuestos correspondientes al año anterior se hacen frente con las pérdidas acumuladas del año 1 disminuyendo éstas en el importe de los impuestos a pagar.

Notar que los intereses generados por la línea de crédito (calculados por el método Hamburgués) son liquidados en el mes 12, y ascienden a 420€ (ver ANEXO F: Tablas de liquidación de crédito), añadidos a la partida Gastos Financieros



**PLAN DE NEGOCIO
AGENCIA DE MARKETING
DIGITAL**



		mes25	mes26	mes27	mes28	mes29	mes30	mes31	mes32	mes33	mes34	mes35	mes36
Ingresos por Ventas (EUR)		22.650	23.090	27.320	24.310	21.850	22.390	23.150	22.390	24.780	20.390	20.790	20.110
Ventas		24.310	21.850	22.390	23.150	22.390	24.780	20.390	20.790	20.110	22.160	27.060	32.790
Ingresos		22.650	23.090	27.320	24.310	21.850	22.390	23.150	22.390	24.780	20.390	20.790	20.110
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo		1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356	1.356
Salarios		16.185	16.373	17.046	16.567	16.176	16.262	16.383	16.262	16.642	15.944	16.007	15.832
Alquiler		954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954	954
Gastos operacionales		442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442	442
Gastos generales		2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438	2.438
Formación		0											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	596
Gastos consumibles		743											
Equipos informáticos		0											
Impuestos						0							
Gastos		22.543	21.988	22.661	22.182	21.791	21.877	21.998	21.877	22.257	21.559	21.623	21.868
Ingresos-Gastos		107	1.102	4.659	2.128	59	513	1.152	513	2.523	-1.169	-833	-1.758
Tesorería	217	324	1.425	6.085	5.212	4.271	3.784	2.936	1.949	4.472	3.303	2.470	712
LINEA DE CREDITO		0	0	-3000	-1000	-1000	-2000	-1500	0	0	0	0	0
LINEA DE CREDITO ACUMULADO		8500	8500	5500	4500	3500	1500	0	0	0	0	0	0
Tesorería	217	324	1.425	3.085	4.212	3.271	1.784	1.436	1.949	4.472	3.303	2.470	712

Tabla 60 - Flujos de caja Año 3 Escenario pesimista

6.4.9. Escenario pesimista año 4:

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	6.200 €	FONDOS PROPIOS	108.580 €
Inmovilizado inmaterial	0 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Resultados negativos años anter.	0 €
		Reservas	27.089 €
AAll	(2.200 €)		
Inmovilizado material	6.200 €	Beneficio Neto	21.490 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	7.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(-10.300 €)		
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	113.951 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	11.572 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Productos		Otras deudas a c/p	0 €
Deudores (Realizable)	78.880 €	Impuesto de Sociedades	11.572 €
Clientes	78.880 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	35.071 €		
Caja			
Bancos	35.071 €		
TOTAL ACTIVO	120.151 €	TOTAL PASIVO	120.151 €

Tabla 61 - Balance final Año 4 Escenario pesimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 33.062€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

De los 10.773€ correspondientes a los impuestos del año 3 que se pagará, solo se hacen frente a 4.533 ya que los restantes se afrontan con el escudo fiscal negativo que queda de las pérdidas obtenidas en el año 1

Los beneficios netos del año anterior irán destinados a reservas para mantener la viabilidad de la empresa.



		mes37	mes38	mes39	mes40	mes41	mes42	mes43	mes44	mes45	mes46	mes47	mes48
Ingresos por Ventas (€)		22.160	27.060	32.790	28.620	28.390	28.890	29.160	27.530	26.660	20.620	18.790	19.890
Ventas		28.620	28.390	28.890	29.160	27.530	26.660	20.620	18.790	19.890	22.650	26.890	29.340
Ingresos		22.160	27.060	32.790	28.620	28.390	28.890	29.160	27.530	26.660	20.620	18.790	19.890
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo													
Salarios		16.758	17.685	16.987	17.940	17.902	17.984	18.028	17.762	17.619	16.632	16.333	16.512
Alquiler		1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008
Gastos operacionales		481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481	481
Gastos generales		2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657	2.657
Formación		0		10.000									
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos consumibles		765											
Equipos informáticos		0											
Impuestos					4.533								
Gastos		21.920	22.082	31.383	26.870	22.299	22.381	22.425	22.158	22.016	21.029	20.729	20.909
Ingresos-Gastos		240	4.978	1.407	1.750	6.091	6.509	6.735	5.372	4.644	-409	-1.939	-1.019
Tesorería	712	952	5.931	7.337	9.088	15.179	21.688	28.423	33.795	38.438	38.030	36.091	35.071
LINEA DE CREDITO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LINEA DE CREDITO ACUMULADO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería	712	952	5.931	7.337	9.088	15.179	21.688	28.423	33.795	38.438	38.030	36.091	35.071

Tabla 62 - Flujos de caja Año 4 Escenario pesimista (€)

6.4.10. Escenario pesimista año 5:

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO	12.250 €	FONDOS PROPIOS	129.798 €
Inmovilizado inmaterial	0 €	Capital Social	60.000 €
Aplicaciones informáticas	2.200 €	Subvenciones	
		Reservas	48.580 €
AAll	(2.200 €)		
Inmovilizado material	12.250 €	Beneficio Neto	21.219 €
Reforma/acondicionamiento local	6.000 €	EXIGIBLE A LARGO PLAZO	0 €
Mobiliario	3.500 €	Préstamo bancario a l/p	0 €
Equipos informáticos	17.000 €	Proveedores de inmovilizado a l/p	
AAIM	(14.250 €)		
Inmovilizado financiero			
fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE	128.974 €	EXIGIBLE A CORTO PLAZO	11.425 €
Existencias	0 €	Préstamo bancario a c/p	0 €
Productos		Otras deudas a c/p	0 €
Deudores (Realizable)	86.590 €	Impuesto de Sociedades	11.425 €
Clientes	86.590 €		
Efectos a cobrar			
Otros deudores			
Tesorería (Disponible)	42.384 €		
Caja			
Bancos	42.384 €		
TOTAL ACTIVO	141.224 €	TOTAL PASIVO	141.224 €

Tabla 63 - Balance final Año 5 Escenario pesimista

Al finalizar el ejercicio se obtiene un Resultado Operativo de 32.644€ distribuido entre impuestos y beneficio neto (35% impuesto de sociedades)

Los beneficios netos del año anterior irán destinados a reservas para mantener la viabilidad de la empresa.



		mes49	mes50	mes51	mes52	mes53	mes54	mes55	mes56	mes57	mes58	mes59	mes60
Ingresos por Ventas (EUR)		22.650	26.890	29.340	27.880	28.580	26.670	30.630	31.110	31.980	24.070	23.810	24.790
Ventas		27.880	28.580	26.670	30.630	31.110	31.980	24.070	23.810	24.790	25.850	28.570	32.170
Ingresos		22.650	26.890	29.340	27.880	28.580	26.670	30.630	31.110	31.980	24.070	23.810	24.790
Primer establecimiento/constitución													
Préstamo													
Salarios		16.673	18.882	19.312	19.056	19.179	18.843	19.538	19.623	19.775	18.387	18.341	18.513
Alquiler		1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035	1.035
Gastos operacionales		539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539	539
Gastos generales		2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976	2.976
Formación		15.000											
Renting		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Freelance		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos consumibles		788											
Equipos informáticos		10.000											
Impuestos						11.572							
Gastos		47.261	23.682	24.112	23.856	35.551	23.644	24.339	24.423	24.576	23.188	23.142	23.314
Ingresos-Gastos		-24.611	3.208	5.228	4.024	-6.971	3.026	6.291	6.687	7.404	882	668	1.476
Tesorería	35.071	10.460	13.668	18.896	22.919	15.949	18.975	25.266	31.953	39.357	40.240	40.908	42.384
LINEA DE CREDITO													
LINEA DE CREDITO ACUMULADO													
Tesorería	35.071	10.460	13.668	18.896	22.919	15.949	18.975	25.266	31.953	39.357	40.240	40.908	42.384

Tabla 64 - Flujos de caja Año5 Escenario Pesimista (€)

	año1	año2	año3	año4	año5
Ventas	162.300 €	256.040 €	282.170 €	307.430 €	336.110 €
TOTAL INGRESOS	162.300 €	256.040 €	282.170 €	307.430 €	336.110 €
GASTOS GENERALES (€/año)	27.600 €	28.428 €	29.256 €	31.889 €	35.716 €
Suministros	3.240 €	3.337 €	3.434 €	3.743 €	4.193 €
Gas	480 €	494 €	509 €	555 €	621 €
Agua	360 €	371 €	382 €	416 €	466 €
Teléfono	600 €	618 €	636 €	693 €	776 €
Luz	1.440 €	1.483 €	1.526 €	1.664 €	1.863 €
Internet	360 €	371 €	382 €	416 €	466 €
Prestación de terceros	4.560 €	4.697 €	4.834 €	5.269 €	5.901 €
Gestoría	960 €	989 €	1.018 €	1.109 €	1.242 €
Limpieza	3.600 €	3.708 €	3.816 €	4.159 €	4.659 €
Publicidad y marketing	19.800 €	20.394 €	20.988 €	22.877 €	25.622 €
Publicidad	18.000 €	18.540 €	19.080 €	20.797 €	23.293 €
Marketing	1.800 €	1.854 €	1.908 €	2.080 €	2.329 €
GASTOS OPERACIONALES (€/año)	5.000 €	5.150 €	5.300 €	5.777 €	6.470 €
Compra de nuevo software	2.000 €	2.060 €	2.120 €	2.311 €	2.588 €
Productos papelería	600 €	618 €	636 €	693 €	776 €
Gasolina	2.400 €	2.472 €	2.544 €	2.773 €	3.106 €
GASTOS PERSONAL	114.476 €	186.662 €	195.677 €	208.141 €	226.122 €
Salarios	114.476 €	186.662 €	195.677 €	208.141 €	226.122 €
Freelance	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Formación	1.000 €	2.000 €	0 €	10.000 €	15.000 €
Gastos consumibles	700 €	721 €	743 €	765 €	788 €
Renting	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €	3.000 €
Alquiler	10.800 €	11.124 €	11.448 €	12.096 €	12.420 €
Constitución/primer establecimiento	1.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL GASTOS	163.576 €	237.085 €	245.424 €	271.668 €	299.516 €
MARGEN NETO	-1.276 €	18.955 €	36.746 €	35.762 €	36.594 €
All	733 €	733 €	733 €	0 €	0 €
AIM	2.200 €	2.700 €	2.700 €	2.700 €	3.950 €
BAIT	-4.209 €	15.522 €	33.313 €	33.062 €	32.644 €
Gastos financieros	5.844 €	4.625 €	2.535 €	0 €	0 €
BAT	-10.053 €	10.897 €	30.779 €	33.062 €	32.644 €
Impuesto de sociedades	0 €	0 €	0 €	4.533 €	11.572 €
BENEFICIO NETO	-10.053 €	10.897 €	30.779 €	28.529 €	21.072 €

Tabla 65 - Cuenta de pérdidas y ganancias Escenario pesimista

6.5. Rentabilidad del proyecto

En las Tablas 66 y 67 se muestra la rentabilidad del proyecto en ambos escenarios estudiados, analizando los siguientes ratios financieros:

Cash-flow: es la medida de los recursos generados por la compañía. Este valor no coincide con el beneficio neto, puesto que en el cálculo del beneficio neto se incluyen una serie de costes que en realidad no suponen una salida real de efectivo, estos son las amortizaciones y las provisiones.

Por tanto, si queremos calcular los recursos generados por la empresa, habrá que deducir tanto amortizaciones como provisiones, siendo el cálculo del cash-flow:

$$\text{Cash-Flow} = \text{Beneficio Neto} + \text{Amortizaciones}$$

Pay back o periodo de recuperación: define el criterio de valoración de inversiones basado en el cash-flow (recursos financieros generados por la propia empresa). El Payback permite seleccionar un proyecto en base a cuánto tiempo tardará en recuperarse la inversión inicial mediante los flujos de caja. De esta forma, tendremos una idea de cuánto tiempo tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.

En este modelo, el Periodo de retorno se ha calculado de la siguiente manera:

$$\text{Payback} = \text{Fondos Propios} / \text{Cash Flow}$$

Valor actual neto (VAN): El cálculo del VAN, consiste en comparar el desembolso inicial con los cash-flow y valores residuales después de impuestos actualizados a una tasa “k”.

Por lo que el cálculo será el siguiente:

$$VAN = -I_0 + V_c - \frac{\sum_1^n (C_i - P_i)}{(1 + i_k)^5} + \frac{\sum_1^n (C_i - P_i)}{(1 + i_k)^n}$$

Dónde:

I_0 : Inversión inicial

C_i : Flujos de cobros

P_i : Flujos de pagos

V_c = Valor contable = Activo – Pasivo Exigible

i_k : Tasa de interés esperada

n : Número de periodos en que se producen los flujos previstos

$-I_0$ = Inversión inicial de los socios

$\frac{\sum_1^n (C_i - P_i)}{(1 + i_k)^5}$ = Suma de todos los Cash flows valorados en el año 5

Cabe destacar que el número de periodos corresponderá al valor de 5 años, y la tasa de interés esperada se ha considerado un 5%. La tasa de descuento sirve para estimar el valor presente de los flujos de caja futuros y es usado para medir cuán rentable es un negocio.

Si el VAN resultante es positivo esto nos indica que el valor actualizado de las entradas y salidas de la inversión proporciona beneficio. Por lo que el proyecto resultaría rentable y se podría aceptar como válido.

Sin embargo, si el VAN resulta ser negativo, indica que a esa tasa de actualización se produce una pérdida de la cuantía que expresa el VAN. Esto nos muestra que el proyecto debe rechazarse o replantearse.

Resumiendo, las inversiones con VAN positivo serían interesantes y aquellas en las que el valor fuera negativo serían rechazables.

Tasa internad de rentabilidad (TIR): es el cálculo de aquella tasa de interés para la cual el VAN es igual a cero:

$$VAN = -I_0 + V_c - \frac{\sum_1^n (C_i - P_i)}{(1 + i_k)^5} + \frac{\sum_1^n (C_i - P_i)}{(1 + i_k)^n} = 0$$

El valor de TIR del supuesto realista fue de 27,6% con el valor de VAN positivo. Esto significa que el valor de TIR es mayor que la tasa de interés esperado (5%), aceptándose el proyecto como válido en el escenario realista.

Por otro lado, en el escenario pesimista tenemos una tasa de inversión que sigue siendo positiva pero considerablemente menor que el anterior supuesto, 14,4%. Este resultado está en concordancia con el VAN positivo. Aunque la inversión sigue siendo

atractiva ya que está por encima de la tasa de interés esperado (5%), si analizamos los flujos de caja mensuales, se observan importantes problemas de liquidez.

Con respecto al periodo de recuperación de nuestra inversión, para el primer supuesto tenemos un resultado de 2,4 y para el segundo 3,6. Esto supone que para el escenario realista recuperaremos nuestra inversión a mediados del tercer año mientras que en el escenario pesimista no lograríamos recuperarla hasta mediados del cuarto año.

6.5.1. Escenario optimista:

Escenario realista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cash flow (€)	19.831	31.726	23.195	32.896	32.298
Pay-Back (años)	2,4				
inversión inicial (€)	60.000				
V.Contable (€)	169486,5971				
Tasa (%)	5				
Periodos(años)	5				
VAN (€)	119904,99				
TIR(%)	27,60				

Tabla 66 - Ratios financieros Escenarios Realista

6.5.2. Escenario pesimista:

Escenario pesimista					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cash flow (€)	-7.120	13.830	33.712	31.229	25.000
Pay-Back(años)	3,6				
inversión inicial (€)	60.000				
V.Contable (€)	129798,2722				
Tasa(%)	5				
Periodos(años)	5				
VAN (€)	74234,97				
TIR(%)	14,40				

Tabla 67 - Ratios financieros Escenario pesimista



7. FORMA JURÍDICA Y TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

Uno de los puntos importantes que se tiene que valorar en la constitución de la sociedad es la forma jurídica que adoptará nuestra empresa. Al existir múltiples opciones sobre el tipo societario, decidimos hacer un análisis para determinar de una forma clara y concisa qué forma se ajusta más de acuerdo a las necesidades de la compañía. Para ello, tuvimos en cuenta los siguientes puntos:

- Tipo de actividad y sector: La actividad a desarrollar y el sector productivo donde se ubicará la nueva empresa pueden condicionar la forma jurídica a elegir.
- Por otra parte somos un número pequeño de socios y el grado de implicación en el proyecto por esta parte es grande. Por lo que se puede considerar una empresa de reducida dimensión.
- En cuanto a la responsabilidad de los socios, creemos conveniente que para que haya una buena gestión e implicación en la empresa, a parte de la aportación económica para la constitución del capital, sería necesario una implicación política de la misma. Los socios se pueden considerar en nuestra compañía como los *stakeholders* (o partes interesadas) más importantes de cara a la obtención de beneficios. Por este motivo, al tener un poder político de toma de decisiones dentro de la empresa, puede reforzar los objetivos de la misma.
- Relaciones entre los socios: grado de conocimiento entre ellos.
- Si analizamos la dimensión económica del proyecto, tendremos que aunque nuestra aportación inicial ha sido de 40.000€, para una sociedad limitada, el capital íntegro a desembolsar en el momento de la constitución será de 3.005 Euros. Partiendo de esta cifra, creemos que este importe es el más asequible para una empresa que acaba de establecerse y en el que sus socios son jóvenes emprendedores.
- De cara al análisis fiscal, observamos que fiscalmente es más ventajoso las sociedades mercantiles.

7.1. Forma Jurídica de la empresa

Tras analizar todos estos puntos iniciales, decidimos que la forma jurídica que más se adaptaba a nuestras necesidades y objetivos es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). En la que el capital mínimo a aportar, como hemos comentado en nuestro pre análisis, es de 3.005 Euros. En nuestro caso partiremos de un capital de 40.000 Euros. Este capital estará íntegramente desembolsado en el momento de su constitución y deberá estar formado por las aportaciones de cada uno de los socios según se haya acordado. Al tratarse de una sociedad de responsabilidad limitada, este capital estará dividido en participaciones sociales iguales e indivisibles. En este tipo de sociedades, la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado por los mismos, en nuestro caso igual entre los tres socios, según lo establecido en Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

El capital a aportar es uno de nuestros grandes puntos de análisis, pero también partimos de que estamos ante una pequeña empresa en la que el número de socios es tres. Al no ser demasiados socios, la relación y la comprensión entre ellos será mayor y se perderá menos tiempo en cuanto a la toma de decisiones. No se cuenta con una gran suma de dinero líquido para invertir en ella en un primer momento, o incluso en el caso que algún socio no pueda aportar dinero en efectivo, se contempla la posibilidad de aportarlo en especie. Si se tiene en cuenta la responsabilidad, esta forma mercantil proporciona a los socios una responsabilidad limitada al capital aportado. De esta forma su patrimonio personal se mantiene al margen, no como en otros tipos de sociedades. Queríamos que la gestión de la empresa fuese ante todo sencilla y manejable al no contar con un volumen elevado.

Fiscal y contablemente tendríamos que acogernos a lo establecido por las sociedades mercantiles, lo que supone una mayor claridad y una mejor gestión en cuanto a las cuentas de la sociedad

7.1.1. Aspectos fundamentales a tener en cuenta de la Sociedad Limitada

Tal y como expresa el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, la Sociedad Limitada, es una sociedad mercantil que cuenta con su propia personalidad jurídica. En ella, los socios tienen una responsabilidad limitada al capital aportado en la sociedad. De esta forma, no responden personalmente de los actos societarios, siendo la sociedad y de forma subsidiaria sus administradores quienes respondan de ellos.

En el momento de la constitución, el capital no puede ser inferior a 3.005 Euros. Éste se divide en partes iguales que se denominarán participaciones sociales y debe estar íntegramente desembolsado en el momento de su constitución ante notario. Nunca podrán denominarse acciones ni incorporarse a títulos negociables.

Desde el momento de la suscripción y desembolso, se adquiere la condición de socio para con la sociedad. Estas participaciones sociales contarán con el mismo valor, tendrán que ser indivisibles y otorgaran los mismos derechos económicos y políticos a cada uno de los socios a los que pertenezcan. Estos derechos son los siguientes:

- Participar en el reparto de beneficios de la sociedad, de acuerdo al porcentaje de participación de cada uno de los socios.
- Aportan el derecho de asistencia y voto en la junta general.
- Para una claridad dentro de la compañía, tienen derecho de información
- En el caso de ampliación de capital, otorgan un derecho de suscripción preferente.

7.1.2. Aportaciones

Como hemos comentado anteriormente, este tipo de sociedades tiene una característica muy buena y es que las aportaciones de los socios pueden ser dinerarias, en especie o en derechos que se posean sobre marcas o patentes.

No se tiene en cuenta a la hora de las aportaciones de los socios la aportación de trabajo. Pudiendo estos trabajar con o sin remuneración, pero nunca formará parte del capital social de la empresa.

Si alguno de los posibles socios decidiera formar parte por la aportación no dineraria, ésta tendrá que ser valorada por un experto independiente.

7.1.3. Denominación

El nombre elegido para la sociedad, nunca podrá ser igual a otro ya existente. Por lo que previamente se tendrá que comprobar en el Registro Mercantil. Seguido al nombre de la empresa, tendrá que figurar la denominación "Sociedad Limitada" o su abreviatura S.L. o S.R.L.

7.1.4. Normativa aplicable

La normativa legal aplicable a este tipo de sociedades la podemos encontrar en:

- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.

7.1.5. El gobierno de la sociedad limitada

La sociedad limitada se encuentra regida por dos órganos de gobierno, la junta general y los administradores.

- La Junta general: Es el órgano soberano y deliberante, en cuanto reunión de socios partícipes debidamente convocada y constituida. Podrá tener carácter ordinario, extraordinario o universal. La Junta General ordinaria se reunirá en los primeros seis meses del ejercicio económico, con el objetivo fundamental de debatir y aprobar si proceden las cuentas anuales del ejercicio inmediatamente anterior, y resolver sobre la aplicación de los resultados. La Junta General extraordinaria, es toda aquella no ordinaria y podrá convocarse siempre que se estime conveniente para los intereses sociales. La Junta General universal se podrá constituir para tratar cualquier asunto siempre que esté representado todo el capital, social y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta.
- Los administradores: Son el órgano encargado de la gestión y representación de la sociedad. Ésta podrá ser administrada por una o más personas, que pueden no ser socios, que serán nombrados en la escritura de constitución o

posteriormente por acuerdo de la junta general que se elevará a público en escritura.

La ley permite la adopción de diversas formas de administración, que deben recogerse, una vez elegida, en los estatutos sociales de forma que si cambia la forma de administración, han de modificarse los estatutos sociales en los artículos que competan a este tema a través de escritura pública en el Registro Mercantil.

Los tipos de administración previstas por la ley son:

- ✓ Unipersonal: Ejercida por una sola persona, un único administrador.
- ✓ Pluripersonal: Supone la creación de un órgano de administración formado por dos o más personas, que dependiendo de la forma en que puedan adoptar acuerdos o tomar decisiones serán administradores solidarios (cada administrador podrá actuar de forma independiente) o mancomunados (Se precisa el acuerdo de todos los administradores sobre el acto a realizar).

7.1.6. Los estatutos de la sociedad limitada

La ley establece que en tanto en la escritura de constitución como en los estatutos de una sociedad limitada tendrá que detallar como mínimo los siguientes puntos:

- Identificación de los socios partícipes en la constitución.
- Razón social.
- Objetivo y actividad social.
- Domicilio social.
- Fecha de cierre del ejercicio social.
- Duración de la sociedad, que por defecto se considera indefinida.
- Capital social.
- Número de participaciones en que se dividirá el capital social con su valor nominal y numeración correlativa.
- Valoración de las aportaciones en especies.
- Forma o formas posibles en que organizará la administración social.
- Forma en que se deliberarán y tomarán acuerdos por la junta general de socios, sus convocatorias y constitución.
- Designación de los administradores y representantes.
- Otros pactos lícitos que se estimen incluir.

7.2. Trámites administrativos

Tras el análisis de la forma jurídica que queremos para nuestra empresa y una vez que ya tenemos la decisión tomada, nos enfrentamos a los pasos y procedimientos administrativos a seguir para legalizar nuestra sociedad:

- **El nombre de la empresa.**

Es el primer paso para empezar a formalizar la sociedad. Para ello, hay que dirigirse al Registro Mercantil, en el que se dispone de una opción de consulta para comprobar si el nombre que queremos asignarla a la compañía está disponible y si se ajusta a los parámetros establecidos.

En el momento que ya tenemos claro la disponibilidad del nombre, uno de los socios fundadores deberá cumplimentar una solicitud en el que se deben indicar como máximo tres nombres ordenados por grado de preferencia. En el caso que el primero no pueda asignarse, se pasará al segundo nombre indicado y así sucesivamente.

Es importante considerar que este certificado expedido por el Registro Mercantil tiene una validez de dos meses a efectos de formalizar la escritura de constitución de la sociedad. Si a los dos meses no se ha procedido a la elaboración de la escritura, se tendrá que volver a solicitar al Registro Mercantil el nombre de la sociedad.

- **Escritura de constitución**

En el momento en el que obtenemos el certificado en el que figura el nombre de la empresa, hay que realizar la escritura de constitución. Para ello, hay que elevar a escritura pública ante notario la constitución de la sociedad. La documentación a aportar al notario por parte de los socios será la identidad de los socios que constituirán la sociedad, identidad del órgano de administración, certificado de la denominación social obtenido por el Registro Mercantil, el certificado de la aportación de capital de cada socio, el de su porcentaje de participación en la sociedad y los estatutos sociales que previamente han tenido que elaborar los socios.

Este último punto es muy importante ya que podemos considerar a los estatutos como la pieza fundamental en el proceso. En ellos figurará el objeto social, la denominación social de la compañía, su domicilio social, el capital social aportado por los socios, el sistema de administración y la fecha de cierre de ejercicio (que será el referente para la presentación de las Cuentas Anuales de la compañía), entre otros.

- **Solicitud del Código de Identificación fiscal (CIF) provisional**

Toda sociedad lleva asociado un número de Identificación Fiscal (CIF). La solicitud del mismo se tendrá que llevar a cabo mediante un modelo 036 de la Agencia Tributaria. Habría que aportar a este modelo la escritura de constitución. De esta forma se obtendría el número de identificación provisional.

En el plazo de un mes desde la inscripción en el Registro, la empresa deberá solicitar el CIF definitivo, aportando la escritura ya inscrita en el Registro Mercantil. Y a su vez, darse de alta en el Impuesto sobre sociedades.

- **Inscripción en el Registro Mercantil.**

Para que la sociedad adquiriera finalmente personalidad jurídica, tras haber liquidado el impuesto, es necesario llevar la escritura al Registro Mercantil que corresponda en que procederán a la inscripción de la misma.

La inscripción en el Registro mercantil y su posterior publicación en el BOE, lleva asociado un coste para la empresa de unos 200 Euros aproximadamente.

- **Alta en obligaciones censales.**

En el momento en el la empresa ya toma la forma jurídica esperada, contrae obligaciones formales con la administración tributaria. Para darse de alta y comunicar a la Agencia tributaria nuestras obligaciones con ellos, es necesario cumplimentar un modelo 036 en el que detallaremos todas las obligaciones fiscales y tributarias. Presentación de impuestos, impuesto sobre actividades económicas...

- **Legalización de Libros.**

Todos los acuerdos adoptados en las Juntas ordinarias y/o extraordinarias, deben estar reflejados en el libro de actas y en el libro de socios.

El libro de socios tendrá que tener anotado la identidad de cada uno de los socios que formen parte de la sociedad, las participaciones que poseen cada uno de ellos y el porcentaje asociado del capital. También se tendrá que reflejar la compra/venta de participaciones.

Anualmente se tendrá que presentar los libros oficiales y cuentas anuales de la empresa. El plazo máximo para la presentación de éstos en el Registro Mercantil será de cuatro meses desde la finalización del ejercicio social.

- **Otras gestiones**

Otra gestión recurrente que aparece con la creación de una nueva empresa, es la solicitud del Código de Cuenta de Cotización en la Tesorería General de la Seguridad Social. Es necesaria su obtención para dar de alta por primera vez a un empleado en la empresa. Se deberá solicitar en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social más cercana a su domicilio de actividad. Para proceder a la solicitud, se deberá presentar el modelo TA.6.

En el caso en el que no se sepa llevar de una forma eficiente cualquier parte referente a las Autoridades (Seguridad Social o Hacienda), es recomendable el asesoramiento por parte de un profesional que se puede encargar de entre otras cosas, de la liquidación de impuestos, altas y bajas en la Tesorería General de la Seguridad social, dar respuesta a los requerimientos que puedan llegar desde la Agencia tributaria o cualquier otra obligación que tengamos con las Administraciones y que no estemos seguro de qué forma gestionarlo.





8. CONCLUSIONES

El proyecto de empresa de una agencia de marketing digital en España, estudiada en dos escenarios diferentes (realista y pesimista) demuestra con creces la existencia de un objetivo favorable para el negocio enfocado en todas las empresas del sector sanitario, ya sean tanto empresas farmacéuticas como organismos oficiales.

Como se ha visto en los distintos estudios de mercado analizados, la condición actual que tiene el sector no es otro que la de enfocar sus inversiones en el entorno digital para ir abandonando las iniciativas tradicionales con la que se planteaban sus estrategias de negocio.

Las nuevas tecnologías de la comunicación ofrecen numerosas herramientas que pueden permitir a las empresas del sector consolidar el éxito de sus negocios así como fortalecer sus estrategias y mejorar la relación con sus clientes. Y todo esto gracias al enorme potencial que brinda el marketing digital.

La estrategia de empresa cimentada en una política de precios muy agresivos y fijados a conciencia, previo estudio de las tarifas medias de nuestros competidores, así como el fiel compromiso de entregar productos que cumplan a la perfección con las necesidades de nuestros clientes y en los plazos pactados hace que la línea estratégica a seguir se adapte al entorno actual. Un escenario en donde la competencia es muy fuerte y los clientes cada vez más exigentes.

Basándonos en que uno de nuestros puntos fuertes es la experiencia demostrable de los tres socios fundadores en el sector, así como un equipo altamente cualificado y multidisciplinar, podemos asegurar que la empresa no tendrá problema alguno en posicionarse en el mercado a medio plazo.

A lo largo del estudio se han analizado las distintas posibilidades del negocio en el mercado así como la estrategia a medio plazo, las estimaciones de demandas y la evolución de la capacidad que la empresa tiene para hacer frente a dicha demanda con los recursos de los que disponga en ese momento.

La agencia necesitará un plan de operaciones claro y lo más estándar posible de cara a ofrecer productos y servicios de calidad en los tiempos establecidos. Es por ello que la metodología de trabajo que se implantará en la empresa será aquella que use metodologías ágiles del tipo SCRUM, estructurando y detallando todos los proyectos



para orientarlos a los objetivos iniciales del cliente así como la flexibilidad que nos brinda ante cualquier tipo de imprevisto o cambio en los requerimientos.

La gestión del talento humano es una herramienta de administración clave en el éxito del negocio. La retención de empleados con talento debe ser una de las preocupaciones prioritarias, por ello la empresa deberá consolidar planes de motivación, políticas de incentivos, remuneraciones adecuadas al nivel de experiencia del trabajador y el éxito de sus proyectos, generarán compromiso, pro actividad y lealtad con el negocio.

Por último, el estudio de los ratios financieros indican que en un escenario normal donde las ventas estimadas están dentro de unos límites aceptables y realistas, teniendo en cuenta todos aquellos factores que afectan al sector: cobro a 90 días, fluctuaciones temporales del volumen de las necesidades del cliente, picos de trabajo en los que se necesitarían recursos externos, etc. la inversión es atractiva.

Por otro lado, si analizamos el escenario pesimista donde las ventas decrecen un 10-15% seguimos obteniendo una alta tasa de retorno de la inversión con un alto crecimiento del valor total de la empresa, aunque para haber llegado a este estado la empresa haya tenido que pasar por graves problemas de liquidez para afrontar los gastos durante los tres primeros años.

La principal razón por la que me decidí a realizar este plan de negocio fue porque desde hace tiempo tenía curiosidad por saber cómo una persona se decide por el emprendimiento, qué cosas hay que tener en cuenta y qué trámites son necesarios para llevar a cabo la creación de una nueva empresa. Tener la oportunidad de desarrollar un plan de negocio desde cero fue mi principal motivación. En este sentido, he cumplido mis expectativas. He aprendido mucho en el proceso y la experiencia ha sido muy enriquecedora.

En mi opinión, la realización de este Proyecto de Fin de Carrera ha dado lugar a un documento sólido, con una idea de negocio clara en un sector en crecimiento.

En total, han sido más de doce meses que han supuesto muchas horas de búsqueda de información, creación de modelos, asistencia a reuniones, aumento de conocimientos, desarrollo de innovaciones y modificación de borradores.



Gracias a todo el esfuerzo invertido, el duro trabajo realizado y los conocimientos adquiridos a lo largo del desarrollo de este proyecto, volvería a decantarme por este plan de negocio ya que es una investigación que seguramente, por la viabilidad obtenida consiga su meta final como es materializar esta agencia de marketing digital.



9. BIBLIOGRAFÍA

Recursos de lectura:

- Rafael Muñiz González, *"Marketing en el siglo XXI"*, 1ª Edición
- *"Informe Tendencias Mercado Digital España 2013"*
- WSI Marketing en Internet (2013), *"Encuesta Salud 2012"*
- Janssen-Cilag (2014), *"Manual RSC (responsabilidad social corporativa)"*
- Cocktail Analysis (2013), *"IV Estudio IAB Spain sobre Mobile Marketing"*
- Kanlli (2014), *"Evolución y perspectivas para e-commerce en 2014"*
- Geisheker Group, *"The Ultimate Internet Marketing Program"*
- Across (2013), *"Health digital barometer Spain 2013"*
- Francisco José González (2007), *"Creación de empresas"* 1ª Edición
- Junta de Castilla y León (2012), *"Marketing digital para pymes"*
- ComScore (2013), *"Spain Digital Future in Focus 2013"*
- Nonaka & Takeuchi (1986), *"The New New Product Development Game"*
- InSites Consulting (2013), *"Social Media around the World"*
- Time to Market Company, *"Estrategias de marketing multichannel"*
- Fundación Telefónica (2013), *"La Sociedad de la Información en España 2013"*

Recursos web:

- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/mejora-tu-plan-de-negocio/mejora-tu-plan-de-negocio> (Última consulta: Enero 2014)
- <http://marketingfarmaceutico.bsm.upf.edu/> (Última consulta: Enero 2014)
- <http://www.pmfarma.es/> (Última consulta: Julio 2014)
- <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx> (Última consulta: Julio 2014)
- <http://www.adobe.com/es/products/creativecloud.html> (Última consulta: Febrero 2014)
- <http://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores> (Última consulta: Julio 2014)
- <http://www.actibva.com/magazine/guias-practicas/guia-de-sbvenciones-para-emprendedores-2014> (Última consulta: Julio 2014)
- <http://www.gradia.es/analisis-de-la-empresa-y-su-marca-en-internet> (Última consulta: Abril 2014)
- <http://www.evavelasco.com/> (Última consulta: Mayo 2014)
- <http://www.actualidadfarmaceutica.es/> (Última consulta: Junio 2014)



-
- <http://www.ine.es/> (Última consulta: Julio 2014)
 - www.marketingdirecto.com (Última consulta: Febrero 2014)
 - <https://es-us.finanzas.yahoo.com> (Última consulta: Julio 2014)
 - www.pewresearch.org/ (Última consulta: Marzo 2014)

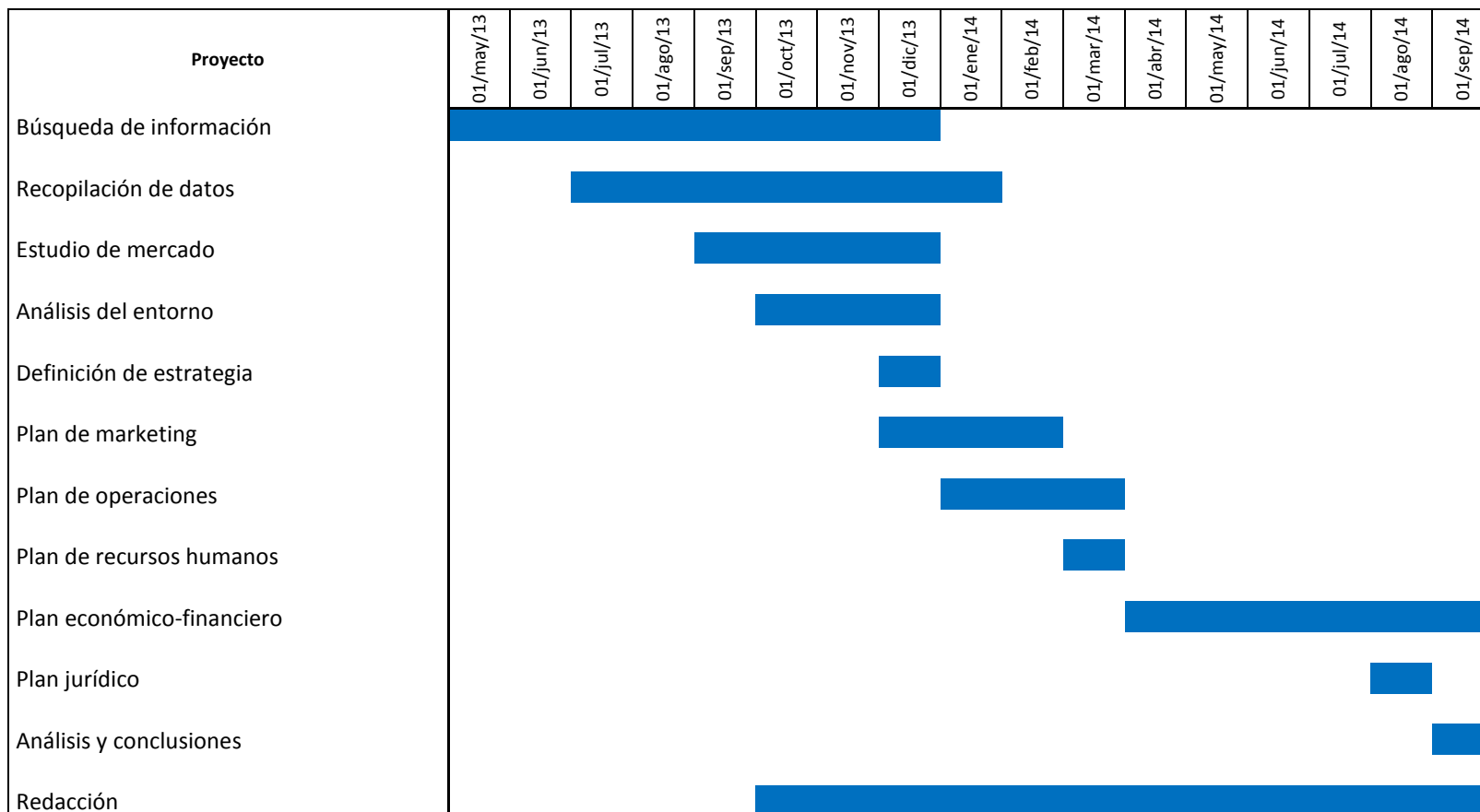




ANEXOS



ANEXO A: DIAGRAMA DE GANT





ANEXO B: EJEMPLO DE PRODUCT BACKLOG

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN REQUISITO	DETALLE / NOTAS
BD	Instalación/configuración de SGBD en servidor	
BD	Definición del Modelo de Datos	Entidades: Usuarios, pacientes, fotografías, notas, comentarios, galerías
WS	Instalación/configuración de Servidor Aplicaciones en Servidor	
WS	Implementación de Web Services REST para el CRUD de las entidades	
Diseño gráfico	Diseño gráfico de la aplicación	
Permitir personalización	La aplicación será fácilmente personalizable para los diferentes servicios de dermatología	Personalizable: que se pueda replicar la app para diferentes servicios de dermatología, tantas veces como se quiera, con mínima personalización para cada uno de los servicios.
Multi-idioma	Multi-idioma	Traducir los textos a los idiomas que nos indiquen. Quizá configurable o quizá automático según idioma sistema.
Creación app	La aplicación estará disponible en versión iPhone/iPad	
Creación app	La aplicación estará disponible en versión Android	
Pantalla Log-in	Log-in	Los dermatólogos entrarán con su DNI y password
Pantalla Registro	Registro nuevo usuario	Los dermatólogos entrarán con su DNI y password
Pantalla M0	Pantalla de carga	Al abrir la aplicación, se mostrará una pantalla de carga mientras se produce la carga de los datos desde el servidor
Pantalla M1	Menú inicial	En la pantalla principal se mostrarán las siguientes opciones: 1. Pacientes / 2. Fotos / 3. Ayuda / 4. Configuración
Diálogo M1.1	Diálogo pacientes	Diálogo para elegir si nuevo o buscar
Diálogo M1.2	Diálogo Fotografías	Diálogo para elegir si nuevo o buscar
Pantalla P1	Nuevo paciente	Se introducirá el ID de la Historia Clínica Evaluar si posible capturar ID automáticamente (sería factible si existe un código de barras en la etiqueta del paciente que contenga su ID de historia clínica)
Pantalla P2	Buscar paciente	Se podrá realizar la búsqueda de un paciente por cualquiera de los siguientes registros: <ul style="list-style-type: none">• Datos de filiación• Fecha de registro de imágenes• Diagnóstico• Clasificación ICD-9• Localización• Tratamiento• Comentarios ¿Varios criterios a la vez, o solo de uno en uno?
Pantalla P3	Paciente	En esta sección, el usuario podrá examinar y gestionar su BBDD de pacientes.
Pantalla F1	Nueva fotografía	La aplicación permitirá tomar y almacenar imágenes de enfermedades dermatológicas de pacientes.
Pantalla F2	Completar datos foto	El doctor tomará una fotografía y la asociará a un paciente. Rellenará además los siguientes datos relativos a la foto: <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico• Clasificación ICD-9• Localización• Tratamiento• Comentarios Al asociar la foto al paciente, el sistema podrá detectar si el paciente ya está registrado a medida que se introducen los datos (el ID de historial) (ver nota en Funcional de Janssen). El doctor también podrá decidir si la foto será de acceso personal o compartida para otros usuarios. Y podrá especificar si para uno, varios o la totalidad del resto de usuarios. (opcional) Proponemos que la introducción (y búsqueda) de la localización de la lesión sea a través de una representación del cuerpo humano (dibujo) . No obstante, si el servicio de dermatología del hospital lo cree más conveniente, se realizará mediante cuadro de texto o un desplegable.
Pantalla F3	Galería	La aplicación permitirá recuperar imágenes de enfermedades dermatológicas de pacientes Habrá un repositorio común con las fotos al que todos los médicos podrán acceder Los criterios con que se podrán buscar las fotos se definirán conjuntamente con el hospital a la hora de llevar a cabo la propuesta Se podrá realizar la búsqueda de una foto por: <ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico• Clasificación ICD-9• Localización• Tratamiento• Comentarios Podrán buscar fotos tanto de la propia galería como de la pública (* depende de si implementamos elección de acceso a foto por parte del doctor)
Pantalla F4	Detalle fotografía	La aplicación permitirá recuperar imágenes de enfermedades dermatológicas de pacientes. El dermatólogo podrá añadir notas a sus fotos. Se podrán ver y añadir comentarios en las fotos de otros doctores. El dermatólogo podrá compartir las fotos a través de e-mail. El dermatólogo podrá compartir las fotos a través de bluetooth.
Pantalla F5	Se podrá dibujar sobre la imagen	Debería contemplarse también la posibilidad de dibujar sobre la imagen, función útil para orientar a otros compañeros sobre como diseñar cierres quirúrgicos. Valorarlo
Pantalla Ayuda	Ayuda	La aplicación dispondrá de una ayuda, para la utilización de la misma (menús y pantallas) La aplicación dispondrá de una ayuda, sobre los diferentes conceptos. En un apartado independiente. Quizá en las pantallas menos intuitivas añadir una capa con ayuda contextual.
Pantalla Configuración	Configuración	Se permitirá configurar el idioma de la aplicación Se permitirá modificar la clave de acceso



ANEXO C: EJEMPLO PLANIFICACION POR SPRINTS DESARROLLO APLICACIÓN ANDROID

DERMA		29/abr	06/may	13/may	20/may	27/may	03/jun	10/jun	17/jun	24/jun	01/jul	08/jul	15/jul	22/jul	29/jul	05/ago		módulo	entrega
DERMA: Servidor (BD, webservices)	76 h	x	x	Borja													Sprint 1		06-may
DERMA: App Android v1.0: funcionalidad (incluye ActionBarSherlock -compatib. V2.2)	73 h		x	x	x	Borja											Sprint 1		20-may
Diseño gráfico					x	Diseñador											Sprint 1		20-may
DERMA: App Android v1.2: aplicar diseño + correcciones	40 h					x	x	Borja									Sprint 1	derma android 1.0 , 1.1 y 1.2	03-jun
Usuarios prueban y dan feedback							x	Usuarios									Sprint 2		
Correcciones Diseño gráfico que indique usuario							x	x	x								Sprint 2	derma android 1.3	18-jun
Usuarios prueban y dan feedback									x	Usuarios							Sprint 2		
DERMA: App Android v1.4 (Nuevas funcionalidades + cambios que pida usuario en funcionalidad y diseño)	138 h									x	x	Borja					Sprint 2	derma android 1.4	02-jul
DERMA: App Android v1.5 (Cambios pedidos en diseño, primera prueba)											x	x	x	Borja			Sprint 2	derma android 1.5	18-jul
DERMA : App Android v1.6 (Más cambios diseño, completar y revisar notificaciones)													x	Borja			Sprint 2	derma android 1.6	19-jul
DERMA: App Android v1.7 (Últimos cambios y resto de resoluciones y layouts. Ayuda)																...	Sprint 3		05-ago
																		derma android 1.7	16-ago

ANEXO D: ICO EMPRESAS Y EMPRENDEDORES 2014

Beneficiario de los préstamos

Podrán solicitar estos préstamos los autónomos, las entidades públicas y privadas (empresas, fundaciones, ONG, Administración Pública), que realicen inversiones productivas en España y/o necesiten cubrir sus necesidades de liquidez con independencia de su domicilio social o fiscal y de si la mayor parte de su capital es español o extranjero.

Conceptos financiables

La financiación podrá destinarse a:

- Liquidez: necesidades de circulante tales como gastos corrientes, nóminas, pagos a proveedores, compra de mercancía, etc.
- Inversiones productivas dentro de territorio nacional:
 - ✓ Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano.
 - ✓ Vehículos turismos, cuyo precio no supere los 30.000 euros más IVA. Los vehículos industriales podrán financiarse en un 100%.
 - ✓ Adquisición de empresas.
 - ✓ Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) o Impuesto General Indirecto Canario (IGIC).
 - ✓ Liquidez con el límite del 50% de la financiación obtenida.
 - ✓ Rehabilitación o reforma de edificios, elementos comunes y viviendas (IVA o impuestos análogos incluidos) en el caso de comunidades de propietarios, agrupaciones de comunidades de propietarios y particulares.

Se podrán financiar las inversiones que se hayan realizado previamente a la firma de la operación, siempre que éstas no se hayan iniciado antes del 1 de enero de 2013.

Desde la fecha de firma de la operación el cliente dispondrá de un año para realizar la inversión objeto de financiación.

Dónde se puede solicitar la financiación

En cualquiera de las Entidades de Crédito que colaboran con el ICO en este producto.

Importe máximo por cliente

El importe máximo por cliente y año es de 10 millones de euros, en una o varias operaciones.

Modalidad de la operación

Cuando el destino sea Inversión podrá pedirse bajo la modalidad de préstamo o de leasing y cuando sea Liquidez se solicitará bajo la modalidad de préstamo.

Plazo de amortización y carencia

Dependiendo del destino de la financiación, el cliente puede escoger entre las siguientes alternativas:

- Liquidez 100%:
 - ✓ 1 año con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 2 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 3 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
- Inversión:
 - ✓ 1 año con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 2 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 3 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 5 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 7 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 10 años con 0 ó 1 año de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 12 años con 0 ó 2 años de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 15 años con 0 ó 2 años de carencia para el pago del principal.
 - ✓ 20 años con 0 ó 2 años de carencia para el pago del principal.

Para aquellas operaciones cuya finalidad sea Inversión y Liquidez, se podrá elegir cualquiera de los plazos de amortización establecidos para Inversión.

Tipo de interés del préstamo

El tipo de interés final máximo para el cliente (TAE) según el plazo y la modalidad escogida se publica quincenalmente. En la siguiente ilustración vemos los tipos de interés aplicables para nuestro préstamo.

Plazos	Carencia	Nominal	TAE
1 año	Sin carencia	3.271	3.298
1 año	1 año de carencia	3.349	3.377
2 años	Sin carencia	5.153	5.219
2 años	1 año de carencia	5.166	5.233
3 años	Sin carencia	5.189	5.256
3 años	1 año de carencia	5.2	5.268
5 años	Sin carencia	5.874	5.96
5 años	1 año de carencia	5.885	5.972
7 años	Sin carencia	6.064	6.156
7 años	1 año de carencia	6.075	6.167
10 años	Sin carencia	6.818	6.934
10 años	1 año de carencia	6.828	6.945

Ilustración 53 - Intereses aplicables para el préstamo ICO

Documentación

El cliente tendrá que presentar la documentación que cada Entidad de Crédito considere necesaria para estudiar la operación.

Vigencia

Se podrán formalizar operaciones hasta el día 15 de diciembre de 2014.



ANEXO E: TABLA DE AMORTIZACIONES

	Inversión (€)	Periodo (Años)	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
Aplicaciones informáticas	2200	3	733,33	733,33	733,33							
Reforma local	6000	10	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Mobiliario	3500	10	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00
Equipos informáticos	5000	4	1250,00	1250,00	1250,00	1250,00						
Equipos informáticos II	2000	4		500,00	500,00	500,00	500,00					
Equipos informáticos III	10000	4					2500,00	2500,00	2500,00	2500,00		
TOTAL (€)	28700		2933,33	3433,33	3433,33	2700,00	3950,00	3450,00	3450,00	3450,00	950,00	950,00

Tabla 68 - Tabla de amortizaciones



ANEXO F: TABLAS DE LIQUIDACIÓN DE CRÉDITO

Fecha valor	días	Concepto	Debe	Haber	Saldo	NUMEROS COMERCIALES			SALDO		SALDO x DIAS	
						Acreedores	Deudores	Excedidos	Dispuesto	No dispuesto	Dispuesto	No dispuesto
01-oct-14	29	saldo anterior		15000	15.000	4.350				10.000		290.000
30-oct-14	31		3000		12.000	3.720				10.000		310.000
30-nov-14	30		1000		11.000	3.300				10.000		300.000
30-dic-14	1		3000	0	8.000	80				10.000		10.000
31-dic-14		liquidación	-202		8.202	11.450	0	0	0	60.000	0	910.000
	91											

Tabla 69 - Cálculo intereses Línea de Crédito Año 1 Escenario pesimista (€)

		LIQUIDACIÓN	201,89
		Interés acreedor liquido	77,17
		Interés deudor	0,00
		Interés excedido	0,00
360	1%	Com s/saldo medio no dispuesto	-25,28
	3%	Comisión rebasamiento límite	0,00
		Comisión de apertura	150,00

Tabla 70 - Liquidación intereses Línea de Crédito Año 1 Escenario pesimista (€)



Fecha valor	días	Concepto	Debe	Haber	Saldo	NUMEROS COMERCIALES	SALDO	SALDO x DIAS	Dispuesto	No dispuesto	Dispuesto	No dispuesto
						Acreedores	Deudores	Excedidos				
01-ene-15	29	saldo anterior	7000	0	-7.000		2.030		7.000	8.000	203.000	232.000
30-ene-15	59		5000		-12.000		7.080		12.000	3.000	708.000	177.000
30-mar-15	61			3000	-9.000		5.490		9.000	6.000	549.000	366.000
30-may-15	31			3000	-6.000		1.860		6.000	9.000	186.000	279.000
30-jun-15	30			3000	-3.000		900		3.000	12.000	90.000	360.000
30-jul-15	62			1.000,00	-2.000,00		1.240,00		2.000,00	13.000,00	124.000,00	806.000,00
30-sep-15	30			1.000,00	-1.000,00		300,00		1.000,00	14.000,00	30.000,00	420.000,00
30-oct-15	31		3.000,00		-4.000,00		1.240,00		4.000,00	11.000,00	124.000,00	341.000,00
30-nov-15	30		2.000,00		-6.000,00		1.800,00		6.000,00	9.000,00	180.000,00	270.000,00
30-dic-15	1		2.500,00		-8.500,00		85,00					
31-dic-15		liquidación	638,81		-9.138,81	0,00	21.940,00	0,00	50.000,00	85.000,00	2.194.000,00	3.251.000,00
	363											

Tabla 71 - Cálculo intereses Línea de Crédito Año 2 Escenario pesimista (€)



LIQUIDACIÓN		638,81
	Interés acreedor liquido	0,00
	Interés deudor	-548,50
	Interés excedido	0,00
360	1% Com s/saldo medio no dispuesto	-90,31
	3% Comisión rebasamiento límite	0,00

Tabla 72 - Liquidación intereses Línea de Crédito Año 2 Escenario pesimista (€)

Fecha valor	días	Concepto	Debe	Haber	Saldo	NUMEROS COMERCIALES			SALDO		SALDO x DIAS	
						Acreedores	Deudores	Excedidos	Dispuesto	No dispuesto	Dispuesto	No dispuesto
01-ene-15	88	saldo anterior	8500	0	-8.500		7.480		8.500	6.500	748.000	572.000
30-mar-15	31			3000	-5.500		1.705		5.500	9.500	170.500	294.500
30-abr-15	30			1000	-4.500		1.350		4.500	10.500	135.000	315.000
30-may-15	31			1000	-3.500		1.085		3.500	11.500	108.500	356.500
30-jun-15	30			2000	-1.500		450		1.500	13.500	45.000	405.000
30-jul-15	154			1.500,00	0,00					15.000,00		2.310.000,00
31-dic-15		liquidación	419,89		419,89	0,00	12.070,00	0,00	23.500,00	111.500,00	1.207.000,00	4.253.000,00
	364											

Tabla 73 - Cálculo intereses Línea de Crédito Año 2 Escenario pesimista (€)



		LIQUIDACIÓN	419,89
		Interés acreedor liquido	0,00
		Interés deudor	-301,75
		Interés excedido	0,00
360	1%	Com s/saldo medio no dispuesto	-118,14
	3%	Comisión rebasamiento límite	0,00

Tabla 74 - Liquidación intereses Línea de Crédito Año 3 Escenario pesimista (€)